الإدارة الحازمة

الطرق السبع
لجعل القرارات الصعبة أسهل وتحقيق
الأرقام المطلوبة ونمو العمل
في أوقات الرخاء والشدة

تشاك مارتين

نقله إلى العربية

مجد إبراهيم

العبيكان
Obeikan

الإدارة الحازمة

Original Title:

TOUGH MANAGEMENT

By: Chuck Martin

ISBN 0 - 07 - 145234 - 6

ISBN 0 - 146 - 54 - 9960

الطبعة العربية الأولى **1428هـ ـ 2007م**

الناشر

شركة العبيكان Obeikan للأبحاث والتطوير

المملكة العربية ا لسعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب

هاتف: ٢٩٣٧٥٧٤/ ٢٩٣٧٥٨١، فاكس: ٢٩٣٧٥٨٨ ص. ب: 67622 الرياض 11517

ⓒ **مكتبة العبيكان، 1427هـ**

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

مارتين، تشاك

الإدارة الحازمة. / تشاك مارتين؛ مجد إبراهيم. - الرياض 1427هـ

312 ص؛ 14× 21 سم

ردمك: 0 - 146 - 54 - 9960

1 ـ القيادة الإدارية أ. إبراهيم، مجد (مترجم) ب. العنوان

ديوي: 658.3 1427 / 6925

ردمك: 0 - 146 - 54 - 9960 رقم الإيداع: 6925 / 1427

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة

هاتف: ٤١٦٠٠١٨/ ٤٦٥٤٤٢٤ - فاكس: ٤٦٥٠١٢٩ ص. ب: 62807 الرياض 11595


بسم الله الرحمن الرحيم

إلى تيري

شكر وتقدير

باسمي وباسم معهد إن إف آي NFI للأبحاث Network Future Institute أتقدم بخالص الشكر لكل الأعضاء الذين كرّسوا وقتهم لمرة واحدة كل أسبوعين للرد على مسوحاتنا وتقديم تعليقهم الصريح حول ما يحصل في حياة العمل الخاصة بهم. هؤلاء التنفيذيون والمديرون هم محرّك المعرفة وراء الكثير من النقاط المطروحة في هذا الكتاب.

أودّ أيضاً توجيه الشكر لكل قادة الأعمال الذين خصصوا وقتاً ثميناً للتحدث إلينا وتوضيح وتفصيل استراتيجياتهم ونصائحهم العملية حول سبب نجاحهم اليوم. إن الدروس التي استقيناها منهم مذكورة في كل فصول الكتاب.

الشكر لفيليب رابيل Philip Ruppel وماري غلين Mary Glenn، صديقي القديمين في مكروهيل McGraw Hill اللذين يبحثان دوماً عن الحقيقة وراء اتجاه العمل ويتمتعان بتقدير حقيقي لوجهات النظر والمقاربات العميقة والمتجددة.

الشكر أيضاً لعملاء لاي سبيكرز بيرو Leigh Speakers Bureau الذين أرسلوني إلى مختلف أنحاء العالم للتحدث في الاجتماعات التي تعقدها الشركات والزبائن ومساعدتهم في فهم ما يتوجب عليهم القيام به للنجاح اليوم وفي المستقبل.

الشكر الأول والأخير أقدّمه لأفراد أسرتي على تشجيعهم المستمر لي وتفهمهم المحب لما أقوم به وهم: زوجتي تيري وأولادي ريان وشيس Teri, Ryan and Chase أشكركم على الوقوف بجانبي دوماً. بالنسبة لي، هذا أهم من أي شيء آخر.

مقدمة

أصبح العمل اليوم متطلباً أكثر من أي وقتٍ مضى، وقد تغيّر عالم العمل للأبد من دون وجود أية دلائل على أنه سيعود إلى ما كان عليه من قبل.

أصبح التوجه لتحقيق النتيجة النهائية المطلوبة في المنظمات ذات الميزانية المحدودة يمثل منهجاً جديداً في حياة العمل. فالحاجة الدائمة لزيادة الإنتاج من دون زيادة عدد الموظفين بشكل متكافئ يدفع الشركاء والتنفيذيين والمديرين لطلب بذل المزيد من الجهود ممن يعملون لديهم ومن أنفسهم أيضاً.

وهذا بالطبع له أثره على الجميع حيث يقع العبء عليك وعلى الأشخاص الذين تشرف عليهم والمشرفين عليك وزبائنك وزبائنهم والموظفين والمديرين في كل تلك الأماكن. إن الجميع يعاني من نفس الوضع نظراً لأنّ شعار العمل الحالي هو تحقيق المزيد بتكاليف أقل. وبهذا يُصاب الأشخاص الذين يعملون في المناصب المختلفة بالإرهاق، وهذا يشمل جميع الأطراف.

ولإعادة شحن الطاقة واتخاذ القرارات الصارمة في هذه الأوقات الصعبة هناك حاجة لأن يتبع المديرون مقاربة حازمة مع التركيز على تحقيق النتائج بشكل براغماتي. والجميع في مختلف أنماط وأحجام

العمل يواجهون هذه الحقيقة الجديدة: الحاجة لإنجاز المزيد من الأعمال بتكلفة أقل، ولتحقيق المزيد من النتائج وزيادة الإنتاج من دون فقدان الحسّ الكلّي. هذه الأوقات الصعبة تتطلب إدارة حازمة.

تعد الإدارة الحازمة إحدى طرق مقاربة العمل، وهي طريقة عملية وعقلانية ومنظمة للوصول إلى القرارات بسهولة أكبر وتحقيق الأرقام المنشودة على أسس منسجمة وجعل الأشخاص من حولك يفهمون موقفك ويساهمون في زيادة حجم الأعمال لديك.

إن عالم الأعمال اليوم أقسى من أي وقت مضى حيث يخلق لكلّ الأطراف بيئة عمل فيها تحدٍّ:

- خلال الأعوام القلية الماضية ازدادت أعباء العمل بالنسبة لـ80% من التنفيذيين والمديرين وارتفعت إلى حدٍّ كبير بالنسبة لـ50% منهم تقريباً.
- لم ترتفع التعويضات إلى حدٍّ كبير بالنسبة لـ90% من التنفيذيين والمديرين.
- يعاني مكان العمل في الوقت الحالي من ضغطٍ كبير مع وجود نسبة 80% من التنفيذيين والمديرين ممن أفادوا أنهم يعانون من ضغط العمل، وثلثهم تقريباً أفادوا أنهم يعانون من ضغطٍ كبير في العمل. وتكمن أسباب ذلك في النقاط التالية بالترتيب: محدودية الميزانية، والمهلة النهائية المطلوبة لإنجاز الأمور، ومطالب الزبائن، وعدد ساعات العمل.

- إن طول المدة الكلية للعمل في المنظمة بالنسبة لما يخطط له التنفيذيون والمديرون آخذة في التغيير. فالأغلبية تقوم الآن بالتخطيط للبقاء لعدة سنوات بدلاً من عدة عقود. كما أن العقد الاجتماعي بين كلٍّ من ربّ العمل والموظف قد اختفى بفضل ما يقوم به الطرفان.
- في الوقت الذي يحتفظ فيه 95% من التنفيذيين والمديرين بقائمة الأشياء التي عليهم إنجازها خلال اليوم نجد أن99% منهم لا ينجزون المهام المسجلة على تلك القوائم.
- ينظر رجال الأعمال اليوم إلى الحفاظ على منظور شامل على أنه أحد أهم مهارات النجاح مع وجود نسبة تزيد على ثلثيهم ممن يقولون إنها أهم مهارة بالنسبة لهم كي يحققوا نجاحاً في الوقت الحاضر وفي المستقبل.

كل تلك العوامل مجتمعة تتطلب من المديرين أن يمارسوا الإدارة الحازمة. فعن طريق الإدارة الحازمة يعرف العاملون بصورة متواصلة الموقع الذي يحتلونه في مكان العمل، ويصبح التركيز على النتائج مستديماً والإنتاجية متزايدة وبالنتيجة يحصل الزبائن على خدمات أفضل.

القواعد السبع للإدارة الحازمة

هناك سبعة عناصر أو «ضوابط» مختلفة تنطوي عليها الإدارة الحازمة. وباتباع تلك الإرشادات يتسنى اليوم للمدير المثقل بأعباء العمل اتخاذ القرارات الصعبة بسهولة أكبر وتحقيق الأرقام التي تسعى إليها كل منظمة وبالتالي تطوير العمل.

1- ***تواصل بوضوح:*** على الرغم من أن الكثير من كبار التنفيذيين والمديرين يشعرون أنهم يتواصلون بشكل جيد، إلا أن الرسالة لا تصل في معظم الأحيان. تتطلب الإدارة الحازمة غزارةً في عمليات التواصل الواضح والمكثّف والمناسب من حيث التوقيت والصدق. وتجمع عملية التواصل بوضوح بين أولئك الذين يؤسسون الاستراتيجية وأولئك الذين يقومون بتنفيذها في المراتب المختلفة.

2- ***افرض القرارات الصعبة:*** ليس من السهل اتخاذ القرارات الصعبة عندما تكون هناك حاجة إليها. يقول غالبية التنفيذيين والمديرين إن رؤساءهم لا يتعاملون مع القرارات الصعبة مباشرةً. فالمديرون بحاجةٍ لجمع كل المعلومات المطلوبة والمتوافرة واتخاذ القرار ونقل فحواه، وبعدها المتابعة. إن اتخاذ القرارات الأصعب يستند إلى الأشخاص لكن مع ذلك هناك حاجة للتعامل معها في الوقت المناسب. ويتطلب فرض القرارات الصعبة أيضاً إبعاد السياسة الداخلية للمنظمة عن المعادلة.

3- ***ركّز على النتائج:*** تتطلب الإدارة الحازمة أن يقوم كل شخص بتحديد دقيق للنتائج الأكثر أهمية في أي وقت وتحديد الأعمال التي تحقق تلك النتائج. وهذا يتطلب المزيد من التركيز والعمل بذكاء أكثر وجدّ أكبر وزيادة الإنتاجية وتوزيع المهام. كما تعني الإدارة الحازمة الاتّسام بواقعية أكبر حول النتائج المطلوبة، سواءً كنت أنت من تطلب تحقيق النتيجة أو كنت الشخص الذي يقوم بالتنفيذ وضمان أن كلا الطرفين يتفقان على الأدوات الضرورية والإطار الزمني المطلوب لتحقيق تلك النتائج.

4- ***ابقَ مـرناً:*** يحـتـاج المديـرون اليـوم لأن يكونوا منظمين بحـيث يتمكنون من تغيير الاتجاهات بسرعة لمواكبة المتطلبات المتغيرة للمنظمة والزبائن. ويخضع التنفيذيون والمديرون لضغط متزايد في العمل خاصةً أنّ حجم الأمور المطلوب إنجازها يفوق مقدار الوقت المخصص لذلك. وتتطلب الإدارة الحازمة أن تكون هناك ممانعة وقول «لا» في بعض الأحيان، إضافةً إلى «التوجه» لاستخدام المرونة. كما تتطلب وضع حدّ لبعض الأمور مثل المهام أو المشاريع أو الاجتماعات المؤسساتية في العمل وأن تنظر إلى نفسك على أنك أشبه بـ «شركة افتراضية». فالمرونة تسمح للمديرين بالتعامل مع حالة التبدّل في ولاء الموظفين.

5- ***أثبت قيمتك للشركة:*** يعدّ التماشي مع قيم شركتك أمراً أساسياً بحيث يمكنك أن تحسّن من قيمتك داخل الشركة. وهذا يعني قبول المزيد من التحديات الجديدة بحيث تصبح ذلك الشخص الذي يلجأ إليه الجميع لإيجاد حلّ لمشاكلهم. لكن هناك خط دقيق يفصل بين تحسين قيمتك في الشركة واستغلالك من قِبل الشركة. ويمكن أن يساعدك العمل بعيداً عن المكتب واستخدام وقت للتنقل على التركيز بصورة أكبر على ما تقوم بإنجازه بدلاً من التركيز على عدد الساعات التي تعمل خلالها.

6- ***افرض التعاون:*** تتطلب الإدارة الحازمة وجود روح فريق العمل على جميع المستويات. ويمكنك فرض التعاون عن طريق وضع بيانات رؤية لأعضاء فريق الإدارة، مع نتائج متكاملة. وهذا يتطلب مستويات جديدة من مشاركة المعلومات ورغبة جديدة بالتعلّم.

7- ***طبّق الإدارة الحازمة من دون أن تكون شخصاً قاسياً:*** يمكنك أن تحقق نتائج كميّة من دون أن تكون قاسياً مع مرؤوسيك في العمل. تتطلب الإدارة الحازمة أن يقوم التنفيذيون والمديرون بالتوقف بشكل مؤقت عن العمل، طالما أن عبء العمل وساعات العمل الفعلية يخرجان عن السيطرة، مما قد يؤدي إلى فقدان الرؤية. وهذا يعني الحاجة للابتعاد عن العمل وأخذ استراحة، ورفع معنويات الموظفين، والقيام ببعض الخطوات لحماية المواهب. كما يشمل ذلك تقدير الجهود التي يبذلها الأشخاص عند قيامهم بعمل جيد وتزويدهم بما هو ضروري للقيام بأعمالهم بصورة أفضل.

إن هذا الكتاب مدعّم ببحث رئيسي وخاص أعدّه معهد (NFI) للأبحاث الذي أترأسه أنا خلال مدّة زمنية تزيد عن السنة. (لمعرفة المزيد من تفاصيل البحث يمكنك اللجوء إلى الصفحة 10). وقمت أيضاً بإجراء مقابلات مع الكثير من كبار التنفيذيين والمديرين الذين يقدمون وصفاً صريحاً لأفضل الممارسات والأفكار لديهم ـ وحتى فيما يتعلق بوجود خيبة أمل وفشل ـ في هذا الكتاب. إن المعلومات الموجودة في هذا الكتاب مستندة إلى بحثنا الرئيسي أو مقابلاتنا الشخصية باستثناء بعض الأمور المُشار إليها بشكل خاص.

والكتاب معدّ لجميع المديرين على جميع مستويات الشركات بغض النظر عن حجمها. وهو ليس معدّاً ليكون العصا السحرية التي تجد حلاً لجميع المشاكل اليومية في العمل بل لتقديم بعض المساعدة، والقليل من العون عندما تحاول أن تعرف كيف تتعامل مع روتين العمل

المضــجـر (وحـتـى التــخلّص منه في بعض الأحـيــان) والذي يتــزايد باسـتـمــرار من حـيث السـرعـة والشـدة. و الدروس الموجـودة في هذا الكتاب ليست حكراً على أحد وإنما متاحة للجميع أينما كانوا. إن هذا الكتاب معدّ أيضاً لإفساح المجال أمامك كي تحدّد موقعك من وجهات نظر كبـار التنفـيـذيين والمديرين الآخـرين فـيـمـا يتـعلّق بمكان العـمل وقضايا العمل التجاري. وليس المقصود أن يكون هذا الكتاب عبارة عن كتاب مرجعي لنظريات العمل التجاري حول الطريقة التي يمكن من خلالها إنجاز الأمور نظرياً، وإنما يقدّم نظرة براغماتية إلى الطريقة التي تتمّ فيها الأمور فعلياً هذه الأيام فيما وراء الكواليس.

نأمل أن يزوّد هذا الكتاب كل قارئ بشيء عملي يحقق الفائدة منه، سـواء أكـان هذا الشـيء بعض الأفكار حـول كـيـفـيـة التـواصل بصـورة أفضل، أو لتصبح أكثر مرونة، أو لتكون أكثر تطلباً، أو حتى التخفيف من الحـدّة قليـلاً. ونأمل أيضـاً أن يقـدم لك هذا الكتـاب تصـوراً عـمّـا يواجـهـه التـنفـيـذيون والمديرون بحقّ في هذه الأيام، بحـيث يمكنك أن ترى المكان الذي يليق بك في ذلك السيـاق. إن الهدف من كتـابة هذا الكتاب هو مساعدتك، حتى ولو قليلاً فقط، بحيث تحقق النجاح في هذه الأوقـات العـصـيـبـة، وهذا هو مـا تنطوي عليـه الإدارة الحـازمـة بصورة إجمالية.

حول الأبحاث والمسح الميداني لمركز NFI

إن مـركـز أبحـاث NFI عبـارة عن منظمـة بحثيـة مقـرّها الولايات المتحدة الأمريكية وقد قامت بإجراء مسح ميداني كل أسبوعين ولمدة

خمس سنوات لعدد يزيد عن ألفي شخص من كبار التنفيذيين والمديرين على مستوى العالم. وعملت هذه المنظمة على تأريخ تحوّل قضايا العمل التجاري وأماكن العمل التي لا تعد ولا تحصى. لقد بدأت عملي في الشركة باتباع طريقة للتواصل مع التنفيذيين والمديرين والتي أكّدت عليها في الكثير من المحاضرات في مختلف أنحاء العالم. فكل أسبوعين يقوم مركز NFI بإرسال المسوحات عن طريق البريد الإلكتروني إلى ألفي شخص من كبار التنفيذيين والمديرين في خمسين بلداً. وتمتاز هذه المسوحات بأنها موجزة، والنتائج بأنها مجهولة المصدر كلياً. وعندما تكون هناك قائمة بالإجابات المحتملة على الأسئلة المطروحة، فإن التوجيهات تقتضي أن يقوم المجيبون بالتحقق من كل الإجابات بحيث يتمّ التوصّل إلى إجماع بالأغلبية بالنسبة للنتائج. وليس بالضرورة أن يتماشى المسح الميداني مع مقدار ما يكنّه الأشخاص من مشاعر تجاه أي موضوع محدّد، بل مع ما يمكن أن تتفق أو لا تتفق عليه غالبية كبار التنفيذيين والمديرين. هناك بعض المسوحات الميدانية التي تتكرر على مرّ السنوات، بحيث يكون اختبار الأداء أمراً ممكناً ويمكن تحديد التغيرات في الأسلوب.

إن مركز NFI للأبحاث لا يقوم بنشر عناوين البريد الإلكتروني أو أية معلومات شخصية حول أي عضو من أعضائه الذين دعوتهم شخصياً للانضمام إلى عضوية المركز والمشاركة في المسوحات الميدانية. ولا توجد أية رسوم على العضوية في هذا المركز، ويتلقى جميع الأعضاء نتائج المسح الميداني كل أسبوعين مجاناً. وتصل

معدلات الاستجابة وإرسال الردود بصورة دائمة إلى 10% على الأقل. وينقسم المشاركون في المسح الميداني إلى فئتين: كبار التنفيذيين (كبير المديرين التنفيذيين، رئيس المجلس، رئيس الشركة، كبير نائبي الرئيس، المدير العام، الخ.) أو المديرون (معاون نائب الرئيس، مدير، مدير إداري، مشرف، الخ). ويمثل الأشخاص الذين يجيبون على التساؤلات (المجيبون) نصف نسبة كبار التنفيذيين والمديرين.

ويقوم المجيبون بتحديد أنفسهم أيضاً عن طريق حجم الشركة، استناداً إلى العدد الإجمالي للموظفين، وبصورة عامة تكون النتائج عبارة عن تقسيم عادل بين المجموعات. وفي حال كانت هناك اختلافات جديرة بالذكر، فقد تمّ استخدام بعض تلك الاختلافات، بالإضافة إلى تلك الاختلافات بين كبار التنفيذيين والمديرين في هذا الكتاب. إن العينات التي أخذناها كنماذج لما يزيد عن ألف شركة والتي يعمل من أجلها الأعضاء لدينا هي Cendant, IBM, BE, Morgan Stanely, Merck, 3 M, Microsoft, Texas, Society of CPAs, CIGNA, Plus One, Fidelity, First Tennessee, Cabot Oil & Gas, Motorola, Borders, Ikon, Avantel, First Union, Bard Medical, American Express, Freddie Mac, Progressive, Travelers, American Gas, Heineken, Sandy Spring Bank, Snell Acoustics, Bank of America, Georgia Transmission, AT & T, California Credit Union, Continental Airlines, MasterCard, The Hartford, SAP, Pulte Home Cooperation, Exel Singapore.

ويُطلب أيضاً من المجيبين كتابة التعليقات الإضافية التي يبديها الكثيرون، والتي عبّر عنها كثير ممن تمّ ذكرهم في هذا الكتاب. ويمكن الحصول على مزيدٍ من المعلومات على موقع البريد الإلكتروني www.nfiresearch.com حيث يمكنك، إذا كنت أحد كبار التنفيذيين أو المديرين، أن تتقدّم بطلبٍ للحصول على عضوية مجانية. ويمكنك أيضاً التواصل معي مباشرةً على موقع البريد الإلكتروني chuck@nfiresearch.com.

الفصل الأول

تواصل بوضوح

يعتبر التواصل الرّكن الأساسي في مجال الأعمال التجارية إلا أنّ الأمر أشبه بالتواصل مع الأطفال، حيث تقوم بطرح ما ترغب به بطريقة تعتبرها في غاية الوضوح والبيان بالنسبة للمتلقي في الوقت الذي يسمع فيه المتلقي شيئاً مختلفاً كلياً. فالمتلقون يسمعون فقط ما يريدون أو ما يتوقعون سماعه، والأسوأ من ذلك، أنهم يفسرون ما يعتقدون أنك قصدته بطريقة مخالفة لما قلته. إن الإدارة الحازمة تتطلب اهتماماً مفرطاً بشكل فاعل حول كل ما ينطوي عليه التواصل، بما في ذلك ماهية وزمان وكيفية ما تريد نقله والأهم من ذلك الهدف من هذا التواصل. أضف إلى ذلك أهمية التكرار والنبرة المستخدمة في التواصل.

في عالمنا الحالي المشحون بالضجيج والسرعة تتزايد أهمية تبادل الأفكار ومناقشة المهام ونقل الرؤية والاتجاه بوضوح بالنسبة لرجال الأعمال. وتُصنف الأغلبية الساحقة لكبار التنفيذيين وأصحاب الإدارة (94%) «التواصل بشكل جيد» على أنه أهم مهارة يجب أن يتمتعوا بها لتحقيق النجاح في الحاضر وفي المستقبل. ويقول أحد كبار التنفيذيين

في إحدى الشركات الصغيرة إن «التواصل الفاعل والمنسجم هو الأساس فمن خلاله يتمكن القائد من جذب الميزة التنافسية المستدامة الوحيدة والحفاظ عليها: ألا وهي قوة عمل متمركزة ومحفزة وملتزمة». بينما يقول آخر «الأهم من كل شيء أن تقنع الأشخاص ومن بعدها تخطط وتنظم وتنفذ لتحقيق الأهداف بما ينسجم مع المهمة والرؤية التي تأخذ بالحسبان كل أصحاب الشأن».

قد يكون من الصعب أن تقنع الآخرين من دون أن تتمتع بقدرة على التواصل بشكل جيد. ومن المؤكد أن التواصل بوضوح، الذي يبدأ من عمر مبكر، يعتبر هاماً حتى خلال المرحلة الدراسية وإلى ما بعد دخول عالم العمل التجاري.

كما أن التواصل الأفضل يجعل العمل مع الآخرين أسهل. يقول أحد المديرين «الكثير من التنفيذيين/القادة مُسيّسون أكثر من المطلوب ويعتقدون أنهم يبدون تعاوناً عندما يقولون للأشخاص ما يريدون سماعه أو عندما يقولون أشياء مختلفة للأشخاص المختلفين. وأنا أرى حيلاً كثيرة تُحاك هنا مع الافتقار للصداقة الحقيقية أو الثقة. إن كلمة تواصل تعني أشياء كثيرة للأشخاص المختلفين». إذا ما تمكن الأفراد العاملين في إدارة أو فريق أعمال ما من التواصل بشكل جيد يصبح بالإمكان إنجاز الكثير، وتتضح المهام المحددة، ويفهم كل فرد الدور الذي عليه أن يضطلع به. فعندما يكون هناك وضوح في نقل الاستراتيجية والاتجاه يفهم المرؤوسون ما عليهم القيام به.

من المؤكد أن التواصل لا يعتبر المهارة الوحيدة المطلوبة للنجاح في الأعمال، حيث يمكن ترتيب المهارات العليا التي تلي التواصل على الشكل الآتي: القدرة على الحفاظ على التركيز، والتعاون مع الآخرين، والحفاظ على المنظور العام، وتعلّم وتحديد أولويات المهام كما ستتم مناقشته في موضع آخر من الكتاب. يقول أحد المديرين إن «نجاح المستقبل سيصبح متكاملاً، وتواصلياً وبحاجة للتركيز الشخصي والتعاوني وهذا يسمح لأصحاب الإدارة بحاجة أقل للخبرات الأساسية والقدرة على الاستناد بشكل فاعل إلى قوة العمل لديهم». كما يلاحظ مدير آخر أنه «منذ أواخر التسعينيات بدأ يحيّرني ما قد يحتاجه المرء ليكون تنفيذياً ناجحاً. فمن جهة، هناك أصحاب الرؤية الذين يبدو أنهم استُبعدوا عن المكاتب. ومن جهة أخرى، هناك من يفتقرون للرؤية ممن أُدخلوا إليها. إن أولئك المديرين ضعاف الرؤية تدفعهم بشكل أساسي مقاربة ثابتة بيروقراطية للقضايا حيث يتلخص موقفهم بما يلي: «قل لي ماذا تريد لأقوم به» وبغض النظر عن المهارات التي تشعر أنك قد تمكنت منها بدءاً بالحفاظ على التركيز وانتهاءاً بتحديد أولويات المهام، من الجائز تبديدها جميعاً في حال الافتقار للتواصل القوي.

وضوح التواصل

إذا كان التواصل بهذا القدر من الأهمية، لماذا إذاً يعاني الكثير من رجال الأعمال من ضعف كبيرٍ فيه؟ أحد مصادر هذا الخلل هو أساليب التواصل أو الافتقار لأساليب يمكن البدء بها بشكل مبكر.

فعلى الرغم من أن تعليم أشكال التواصل المختلفة يبدأ في المرحلة الابتدائية إلا أن معظمها لا يستمر حتى مرحلة العمل. على سبيل المثال، يتم تعليم الطلاب الكتابة بحيث يتمكنون من إنشاء فرضية جيدة البنية، ويمكن القيام بذلك من خلال تلقينهم كيفية إنشاء جملة تعرض الفكرة الأساسية تمهيداً للموضوع الذي ستعالجه عملية التواصل المحددة. بعد ذلك يتم تعليم الطلبة كيفية إنشاء فرضية أو جدل قد يتناول عدة نقاط. ويكون هذا هو السجال الذي تُستنبط منه الجمل التي تليه لدعم الفكرة الأساسية وتطويرها. غير أنّ الطلاب لا يواجهون حقائق الواقع الصعبة في عالم الأعمال والمتمثلة بوجود سياسية داخلية وتركيز جوهري ومطالب المعنيين.

يأتي التواصل بالنسبة للكثيرين في مجال الأعمال بشكل طبيعي، أمّا بالنسبة لغيرهم فهو ليس كذلك. فعندما يصل الأشخاص إلى مستوى الإدارة يُفترض أنهم باتوا قادرين على التواصل كتابةً وبطريقة شفوية على حد سواء. لكن للأسف ليس كل مَن يتلقى الرسالة يتفق على أنها جاءت بطريقة مسموعة وواضحة. إن الإدارة الصعبة لا تتطلب فقط الوضوح في التواصل، بل تستدعي أيضاً التكرار المستمر والتحقق من الفاعلية.

السيد باري فوربيس، يعمل مديراً تنفيذياً في ويستمينيستر سيفينغز بيرتيش كولومبيا Westminster Savings, New Westminster, British Columbia، وكي يتأكد أن التواصل في شركته يتم بشكل واضح ومفهوم لدى كل الموظفين، فإنه يقوم بدعوة خمسة

وعشرين موظفاً لتناول الغداء مرة كل شهر. وبينما لا يُسمح للمديرين بالحضور تتم دعوة الموظفين لتوجيه أية أسئلة يريدونها، ويقول فوربس إن الأمر يغدو «مشوقاً للغاية. ففي إحدى المرات سألني أحد العاملين في خدمة الزبائن منذ ستة أشهر فيما إذا كانت لدي خطة للتغيير في طريقة الإدارة. أنا أسألهم ما الذي يتحتم علينا تغييره لجعل عملهم أسهل، وأتابع الأمور دوماً أياً كان الموضوع». ويتابع فوربس الذي يتولى مسؤولية المدير التنفيذي منذ ستة وعشرين عاماً قائلاً: «أقدم بطاقتي لكل موظف. ويجلس الموظفون في مواجهة الأعضاء وفي اجتماعات الغداء لمناقشة «السبب» وراء قيامنا ببعض الأمور كي يفهموا ما يدور في العمل. ويكون بحوزتهم رقم هاتفي وعنوان بريدي الإلكتروني وأشجعهم على الاتصال بي». إن اتحاد التسليف يقوم بدور قيادي في السوق حيث لا تتعدى النسبة السنوية لإجمالي حركة الموظفين السنوية 10% وهي نسبة ضئيلة بالنسبة لهذا النوع من الأعمال.

ما مدى قدرتك على سماع الرسالة؟

على الرغم من أن الإدارة الحازمة تعتبر أهم المهارات بالنسبة للتنفيذيين والمديرين، نجد أن أغلبيتهم لا يسمعون بشكل واضح التعليمات التي يصدرها من هم أعلى رتبة منهم. ما يبعث على السخرية هو أن أولئك الذين يقومون بعملية التواصل ونقل التعليمات يشعرون بأنهم يقومون بتلك العملية على أحسن وجه. تقول الأغلبية الساحقة من كبار التنفيذيين والمديرين والتي تبلغ 92% بأنهم يبلغون

مـرؤوسـيـهم بشكل جيـد بالأدوار التـي يجب عليـهم القـيـام بهـا في المشـاريع والمهام اليـومية والأسبوعـية والشـهرية والفصلية ضمن سـياق اسـتـراتيـجيـة المؤسـسـة والاتجـاه الذي تتـخـذه على المدى البـعـيـد. لكنّ 59% فـقط من التنفـيـذيين والمديرين يقـولون إن المشــرفين عليـهم يبلغـونهم بنفس تلك الأدوار إمـا بشكل جيـد جداً أو بشكل جيـد نوعـاً ما، ولا يقول إلاّ الربع إن عملية التواصل تتم بشكل جيد جداً.

يقـول أحد المديرين: «يعتبـر التـنفيـذيون، بصورة عـامـة، أفضل حـالاً في نقل التوجيهات إلـى من هم أدنـى منهم منزلة أكثر مـن قدرتهم على سـمـاع وفـهم مـا يحـاول المرؤوسـون لديهـم إخـبـارهـم إياه من خــلال الكلمات والأفعال واللغة الجسدية في الوقت الذي لا بد فيه من وجود حكمة وراء خلقنا بأذنين وعينين وفم واحد فقط».

إنّ جزءاً من الصعوبة في تحقيق تواصل فاعل في مختلف الأعمال التـجـارية يكمن في الافـتقـار للوقت حيث يقـوم الـكثيـر من الأشـخـاص بإرهاق أنفـسـهم فـي مـحـاولـة منهم لإنجـاز جـميع الأمـور في مكاتبـهم المتخمة بفائض كبير من العمل. إن قضاء الوقت للتواصل بصورة جيدة بالفعل يحتل في كثير من الأحوال مكاناً مهماً على جدول أعمال اليوم أو اللحظة. يقول أحد المديرين في شركة صغيرة: «من الصعوبة بمكان التـواصـل بشكل تصـاعـدي وتنازلي في السلّم الوظيفـي». وحسب رأي أحـد كبـار التنفيـذيين في شـركة صـغيـرة فـإن: «الافـتقـار للوقت يشكل عـائقاً لا يستـهان به، لكن من المثير للاهتمام كيف يقوم الكثيـر من كبار التنفيـذيين بإبلاغ التعليـمـات والتـوجيـهات لعـدد قليل من فـريق العمل

لديهم وليس للجميع. ويبدو الأمر كما لو أن المرؤوسين الذين يحتكون بهم أولاً هم قلّة من المحظوظين الذين يسمعون الخطط والأهداف والمشاريع الجديدة. فالتواصل بشكل تصاعدي، وتنازلي، وجانبي عبارة عن مهمة يومية تستهلك الطاقة والوقت. ويحافظ الوقت والجهد اللذين نستثمرهما في العمل على تركيزنا جميعاً على أهدافنا وهما يستحقان العناء بالفعل».

يكمن جزء من الحل لمشكلة التواصل بين الأعضاء في أية مؤسسة في فهم مدى قدرتك على التواصل بشكل جيد. والمعيار الحقيقي لذلك هو مدى قدرة المرؤوسين لديك على تلقي فحوى الرسالة. وبعد كل هذا، يشعر معظم الناس أنهم قادرون على التواصل بشكل جيد، إلاّ أن عدداً كبيراً منهم ينتابهم شعور بأنهم لا يسمعون الرسالة بشكل جيد. ويدرك بعض التنفيذيين أن ما يودون إيصاله للآخرين لا يصل دوماً إلى جميع الطبقات الأدنى المستهدفة، وبالتالي يقومون ببعض الخطوات بغية فسح المجال أمام الآخرين لمساعدتهم في إيصال رسالتهم من شخص إلى آخر.

مسح: التواصل التنظيمي

بشكل عام، ما مدى قدرة مشرفك على تبليغك بأدوارك في المشاريع والمهام اليومية والأسبوعية والفصلية ضمن سياق الاستراتيجية والاتجاه بعيد المدى لمنظمتك؟

جيد جداً	24%

جيد نوعاً ما	35%
ليس جيد جداً	27%
ليس جيد أبداً	11%

بشكل عام، ما مدى قدرتك على تبليغ مرؤوسيك بأدوارهم في المشاريع والمهام اليومية والأسبوعية والفصلية ضمن سياق الاستراتيجية والاتجاه بعيد المدى لمنظمتك؟

جيد جداً	33%
جيد نوعاً ما	58%
ليس جيد جداً	9%
ليس جيد أبداً	0%

بشكل عام، ما مدى قدرة مشرفك على تبليغك بأدوارك في المشاريع والمهام اليومية والأسبوعية والفصلية ضمن سياق الاستراتيجية والاتجاه بعيد المدى لمنظمتك؟

	كبار التنفيذيين	المديرون
جيد جداً	19%	30%
جيد نوعاً ما	35%	33%
ليس جيد جداً	34%	20%
ليس جيد أبداً	12%	10%

آراء من الخطوط الأمامية:

التواصل التنظيمي

«تتمتع هذه المنظمة بفهم عميق لما تمثله والأهم من ذلك ما لا تمثله. كما أنها تسعى لتحقيق تواصل سلس حول التركيز والاتجاه اللذين تتخذهما بشكل يومي وأسبوعي وشهري».

«يعد هذا الجانب عادةً أحد المجالات التي يمكننا تحسينها وتنسيقها جميعاً كمشرفين بما يتناسب مع الخطط/الأهداف طويلة الأمد التي تسعى الشركة إلى تحقيقها».

«من أكبر التحديات التي تواجهها شركتنا الافتقار إلى مقاربة منسجمة للاستراتيجية. حيث يتغير كبير المديرين التنفيذيين بشكل أسبوعي على الرغم من أننا نضع معاً خطة إستراتيجية موثقة بشكل جيد. وما إن يبدأ الأشخاص بالعمل على تنفيذ خططهم وتحقيقها حتى يتحتم عليهم التوقف وإجراء التغييرات وفقاً لتغير الأولويات».

«كون منصبي يتعلق بزيادة حجم المبيعات التي تحققها الشركة، ليس من الضروري أن يتم إعلامي بشكل متكرر ما هي أهدافنا. والأمر ذاته ينطبق على أولئك الذين يرفعون التقارير لي حيث يتم تدريبهم بشكل مستمر على تقنيات جديدة إلا أنه لا يعتبر نوع مستمراً من التواصل في مجال العمل التجاري الذي نعمل فيه».

«بصفتي موظف في شركة، لدي فكرة واسعة حول الحاجات المستقبلية للشركة، وأشارك الآخرين بما يجول في ذهني بطريقة مناسبة».

«مما يثير السخرية في قضية التواصل مع أولئك الأعلى مني منصباً هو أننا جميعاً نتمتع بمستوى متقارب من الخبرة بحيث لا يكون مسموحاً لي/متوقعاً مني سوى معرفة وإنجاز عملي المحدد داخل المنظمة. وعند وجود حاجة للحصول على المعلومات، فإنها لا تصلني أو تشملني دائماً. ومن جهة أخرى، يُسمح لي بعدم حضور بعض الجلسات التي تتناول معلومات مضجرة ورتيبة «قد تهمني فحسب».

«يكمن التحدي الأصعب بنقل فحوى الاستراتيجيات الجديدة».

«يعد التواصل الجيد والمنطقي والمفهوم بطريقة جيدة أمراً أساسياً لنجاح المجتمع الذي نعيش فيه اليوم والمتسم بالفوضوية وبالاتصالات المفرطة».

«كلما ارتفع المستوى التنظيمي، يتوجب التفكير بالاستراتيجية بعيدة المدى مع محاولة التقدم باتجاه تحقيق الربح قصير الأمد وقد يكون إيصال الصورة العامة بعيدة المدى غير مرتبط بهذا الهدف وغالباً ما تتغير الأهداف بعيدة المدى في الاقتصاد الحالي».

«غالباً ما تقتصر عملية التواصل على مردود سلبي عندما لا تنجح بتخمين ما يريده منك مديرك أو عندما تكون قد أغفلت بعض مواعيد إنجاز العمل المستحيل تحقيقها والتي فشل مديرك بالاستقصاء عنها. وهذا معناه: أن مديرك لا يعرف دوماً ما الذي يمكن القيام به أو كيف يمكن إنجاز أمر ما ضمن إطار زمني غير واقعي إلا أنه يسمح لنفسه بإلقاء اللوم عليك لفشلك في تقديم الحلّ».

يقول أحد المديرين في شركة كبيرة: «مديري صريح جداً إلى درجة أنه غير قادر على التواصل بشكل جيد وقد أوكل إلي بعض الأهداف التي أقوم بإيصالها بشكل مبالغ به».

وإحدى القضايا الأخرى هي أن تكون متلقياً لاتصالات ممن هم أعلى مرتبة منك. يقول أحد التنفيذيين: «أفضل أنواع الاتصالات التي أقوم بها تتم مع أعضاء فريقي الراغبين بالحصول على الصورة الأوسع. أنا أعاني الكثير مع أولئك الذين يودون أن تتركهم وشأنهم لإنجاز مهامهم اليومية. إن أحد أهم التحديات المتواصلة التي تواجهني هو جعل الأشخاص يتجاوزون النظر إلى عبء العمل لديهم على المدى القصير».

إن عملية التواصل حول المهام في سياق الاستراتيجية تبدأ في القمة. وحسب رأي أحد المديرين في شركة متوسطة الحجم «من الصعوبة بمكان تحديد المهام المختلفة المتعلقة باستراتيجية مشتركة طويلة المدى في حال لم يتم وصف هذه الاستراتيجية جيداً قبل كل شيء». لكن بعد تحقيق ذلك، يتوجب على من يقومون بعملية التواصل التحقق من فهم المرؤوسين لديهم لما سمعوه منهم وليس ما قيل لهم حول ذلك. فالإدارة الحازمة تتطلب المزيد من الاستماع كجزء من عملية التواصل الكلية لتحديد ما الذي تم سماعه مقارنةً مع ما قيل.

التواصل، التواصل، التواصل

تتطلب الإدارة الحازمة تيسير النفاذ إلى الإدارة وغزارة كبيرة في عملية الاتصالات. فنادراً ما يدّعي أحد التنفيذيين أو يشتكي من أن

منظمته/منظمتها تعاني من الإفراط في الاتصالات الداخلية. أحد أسرار فاعلية الاتصالات هو ضمان تلقي الرسالة من قبل جميع الأشخاص الذين هم بحاجةٍ لسماعها في الوقت المناسب.

يقوم جو بوغليسي Joe Puglisi، وهو كبير مسؤولي المعلومات في مجموعة إيمكور EMCOR Group التي تعد واحدة من أكبر شركات البناء العالمية وتضم ستة وعشرون ألف موظف موزعين على أكثر من سبعين شركة فرعية وتبلغ مبيعاتها السنوية 4.6 بليون دولار أمريكي، يقوم بنفسه بالرد على هاتفه في حال تواجده في مكتبه. ويتصرّف الأشخاص الذين يعملون لديه بنفس الطريقة على الرغم من أن معظمهم لديهم معاونون.

يقول بوغليسي: «يستطيع الآخرون الوصول إليّ بسهولة وأحاول أن أضمن الوصول إلى الآخرين كلما احتجت لذلك». وتستخدم المجموعة اجتماعات البريد الإلكتروني والرسائل الآنية والهاتف في جميع الأوقات. ومثل الكثير من المديرين في الولايات المتحدة، قام أحد التابعين لبوغليسي بمعارضة استخدام الرسائل الآنية بشكل مطلق لما تسببه من مقاطعة مباشرة للعمل. إلا أن بوغليسي تمكن من إقناع ذلك المدير بالموافقة على استخدامها فقط فيما بينهما بحيث لا يتحتم على المدير التواصل مع أي شخص آخر من خلال الرسائل الآنية.

يقول بوغليسي: «إن إدارتنا التي تعد القسم الأساسي لتكنولوجيا المعلومات تمثل مجموعة مترابطة بشكل وثيق على الرغم من انتشارها عبر البلاد». فعلى الرغم من أن المقرات موزعة في نورووك Norwalk

وكـونيكت كـات Connecticut، نجـد أن لدى مـجـمـوعـة تكنولـوجـيـا المعلومــات مـــديرون فـي واشـنطـن Washington وآريزونـا Arizona ونيوجرسي New Jersey وجميعهم على اتصـال دائم بالسيد بوغليسي وببعضهم البعض. «تتمتع إدارتنا بارتباط وتنسيق أفضل مما لدى الإدارات الأخـرى». وهذا يتطلب عملية تواصل مسـتـمرة بين جـمـيع المعنيين. كما أن إيمكور تستخدم التكنولوجيا لدعم هذه العملية مثل مجموعات المناقشة عبر الإنترنت. يقول السيد بوغليسي «أرسل التعليقات بشكل مكثف وأجتذب الأشخاص إلى مجالات المناقشة».

عندما يتواصل أحدهم مع السيد بوغليسي ويكون لديه اعتقاد أن تلك المعلومات مرتبطة بأشخاص آخرين غيره فإنه يطلب بشكل روتيني من المرؤوس لديه إرسـال المعلومات إلكترونياً للآخرين ليطلعوا عليها ويناقشوها. ويقوم بوغليسي بالإشراف على المناقشات والتدخل فيها في حال استدعت الحاجة لذلك. على سبيل المثال، يقوم مدير الدعم والتدريب بالدعوة لاجتماع مع العاملين لديه كل يوم جمعة وعندما يكون السيد بوغليسي موجوداً فإنه يقوم بحضور ذلك الاجتماع.

«منذ يومين كانوا يصفون كيفية إعادة تشكيل دائرة الخدمات وقد اعترضت على المصطلحات الفنية المستخدمة. لم تكن لدي أية مشكلة حول ما كانوا يقومون به لكن مشكلتي كانت تتعلق بكيفية وصفهم لما كانوا يقومون به. كانوا يتحدثون عن فريقين والتمييز بين مجموعة ومجموعة دعم أخرى. كان اعتراضي الوحيد هو أنه كان من المفترض عليهم الدمج بين كلا المجموعتين».

إن رصد وتحديد هذا النوع من الدقة هو الذي يحافظ على انسجام التفكير والهدف الاستراتيجيين مع التكتيكات على مستوى المدير والموظف. وتقوم إمكور بعقد الكثير من الاجتماعات والمباحثات داخل الشركة كما أنها تشجع المداولات المستمرة وتعقد قمة سنوية تضم المديرين الأساسيين.

وكون السيد بوغليسي يعمل كحلقة وصل فإنه يقضي معظم وقته بالتفاعل مع مجموعات صغيرة ومع جميع شركات إمكور. ويعقب قائلاً: «أتحدث إلى كل الرؤساء وكبار المديرين التنفيذيين في الشركات. ولم نقم إلاّ بإعادة صياغة عقود تكنولوجيا الاتصالات الخاصة، وهكذا قمنا بتوزيعها على جميع الشركات لتتمكن من الانتفاع بها».

كما هي الحال في الكثير من الشركات الكبرى فإن الشركات التابعة لإيمكور تتمتع بالاستقلالية مما يشكل تحدياً بالنسبة لبعض الإدارات مثل إدارة تكنولوجيا المعلومات التي تتشعب في كل أنحاء الشركة. على سبيل المثال، قدمت مجموعة تكنولوجيا المعلومات للشركة خطة لتوحيد استخدام أجهزة كومبيوتر من نوع ديل لتحقيق التوفير في عملية الشراء والدعم وما إلى ذلك. «أحضرنا الأشخاص المتخصصين في تكنولوجيا المعلومات إلى شركة ديل في أوستن -Aus tin ـ كان بعض هؤلاء الأشخاص يتمتعون بالسلطة الأمر الذي سمح لهم بشراء هذه الأجهزة للشركة. وقد فضلت الإدارة لدى البعض الآخر الصناديق الزهيدة الثمن التي يشترونها. لذلك كان علينا في

اجتماع الإدارة توضيح إطار المعايرة وإظهار كيف يمكن أن تكون عملية الشراء مفيدة ولماذا. إذ لا يمكنك تحقيق القيمة ما لم تصل إلى حجم معين من الشراء، وهنا يجب عليك القيام بالمزيد من التواصل بغية نقل وإيضاح هذه الأمور».

تتطلب الإدارة الحازمة التواصل بشكل ثابت ومستمر. يقوم بيتر بيكر، الذي يتبع بشكل مباشر للسيد بوغليسي بصفته مدير التجهيزات في إيمكور، بتواصل مستمر مع رئيسه وأقرانه في العمل والزبائن والبائعين. ويتمحور دوره حول إدارة كل التجهيزات الخارجية والتعامل مع المتعاقدين في مجال التنمية والبائعين الذين يقدمون الخدمات لإيمكور. وهو يرى أن أحد الأجزاء الأساسية لهذا الدور يتمثل بالمحافظة على مجرى الاتصالات في اتجاه مزدوج.

يقول بيكر: «نحن جميعاً على اتصال مباشر مع الجهات العليا والدنيا، فإذا ما أخبرني جو شيئاً من شأنه التأثير على أحد البائعين فإنني أقوم بنقل المعلومات بشكل مباشر. وهذا يضفي شعوراً جيداً على العمل التجاري. حيث أقوم بالاتصال بالبائع أو إرسال رسالة له وإذا كانت هناك حاجة لأن يتم ذلك بطريقة رسمية أقوم بإرسال بريد إلكتروني. ويقدر البائعون هذا كونه يوفّر الكثير من الوقت. نحن نعرف كيف نتعامل مع البائعين ففي كثير من الأحيان نجدهم (البائعين) يعرفون عن إمكور أكثر من بعض شركات إمكور نفسها. إن ما نقوم به هو أننا نطلع البائعين على مستوى الشركة، وبالتالي يعرفون ما هي إمكور وكيف تعمل الشركات التابعة معاً». ونظراً

للتواصل الدائم ينتهي الأمر بالبائعين إلى الشعور بأنهم جزء لا يتجزأ من إمكور. إنّ الإدارة الحازمة تتطلب هذا النوع من التواصل الثابت الذي يتم تطبيقه في إمكور. ويتطلب الأمر إمكانية وصول سهلة إلى المعلومات واتصال مستمر ثنائي الاتجاه.

يعتبر السماح بتدفق حر وثنائي الاتجاه للمعلومات في منظمة أو إدارةٍ ما أمراً ثقافياً. ففي حالة إمكور قام السيد بوغليسي بمنح الأولوية لمرحلة الاتصالات المفتوحة، والأشخاص الذين يعملون وفقاً لهذه الثقافة هم الذين يحافظون على وجودهم. وهذا يعني أن اكتناز المعلومات أمر غير مقبول.

من الفوائد الجانبية لهذا التدفق الحر للمعلومات هو أنه يمكّن الأشخاص من اتخاذ القرارات السليمة بشكل سريع نسبياً كون كل الشركاء الآن يتتبعون التفاصيل والمباحثات التي أدت إلى قرار محدد. يقول بيكر: «في مجموعتنا يحصل الجميع على المعلومات بحيث تكون عملية التوصل لإجماع عملية سريعة نوعاً ما».

نبرة التواصل

مثلما يوجد الكثير من أشكال التواصل، نجد أن هناك أيضاً عدة نبرات من شأنها أن ترافق الرسائل المختلفة. وقد يكون محتوى الرسالة، في بعض الأحيان، لا علاقة له بالكلمات المحددة المستخدمة. وفي أحيانٍ أخرى، قد تكون هناك نظرة أو ملاحظة أو رأي لم يتم الإفصاح عنه مباشرةً. وبإيجاز، من الممكن أن يكون محتوى الاتصال على نفس القدر من الأهمية الذي تتمتع به الرسالة.

- ***الحقائق فقط:*** لا يوجد أية بلاغة في هذا النوع من التواصل الذي يطرح الحقائق من دون سياق. حيث يحصل المتلقي على البيانات لكن ليس بالضرورة أن يتم تزويده بالأهمية المتعلقة بها. فعلى كل متلقي خلق التفسير الخاص به للمعنى والمضمون.

- ***عينان غاضبتان:*** يمكن للمستمع أن يفهم من النظر إلى عينيك أن هذه الرسالة تهم المتحدث جداً ومن السهل جداً إساءة التفسير بأن المتحدث غاضب من عدم الحصول على ترقية من خلال توجيه رسالة مختلفة تماماً لشخص آخر.

- ***بين السطور:*** نسمع ما قيل لكننا نعلم جيداً أن المتحدث لا يعني ما قاله تماماً. الكل يعرف أن المعنى الحقيقي للإعلان التالي «إن العضو المحترم في الفريق سيغادر الشركة لمتابعة اهتمامات أخرى» هو ما يلي «مفصول من العمل».

- ***نبرة جافة:*** ربما لا يكون المدير مقتنعاً بالرسالة لكنه فقط يتبع الأوامر. إن النبرة الجافة تترك المستمع في حيرة من أمره.

- ***نبرة عامة:*** تصف النبرة العامة الطريقة التي يتواصل بها المدير بشكل عام، وعادة لا تتضمن هذه الرسائل شيئاً يستحق الاهتمام ويمكن تجاهلها مثل غيرها.

- ***نبرة رئيسية:*** هذا حديث يتناول كل ما مررت به والأوقات الصعبة التي ستواجهك خلال العام المقبل وتترجم على الشكل التالي: انفض الغبار عما مضى فهناك قائمة بالأهداف الجديدة.

- ***نبرة غامضة:*** تحتوي بعض الرسائل على الكثير من التعليقات المضحكة فعلاً بحيث يكون من الصعب معرفة الوقت الذي يكون فيه الشخص جدياً.

- ***حديث الأصدقاء:*** عندما تتعامل الرسائل مع المرؤوسين بصورة دائمة كما لو أنهم رفاق أكثر من كونهم مرؤوسين، فإن هذه الرسائل لا تحمل دوماً الوزن المطلوب. وقد تنتج صدمة مفاجئة عندما يحين الوقت الفعلي لتبليغ الرسالة الجافة.

حقيقة الشركة مقارنةً مع حقيقة الشارع

ينتج عن ضعف التواصل انقطاع الصلة بين الاستراتيجية والتنفيذ. وأحد أقسى التحديات التي يواجهها قطاع الأعمال اليوم هو كيفية ردم الهوة بين الرؤية العليا للتنفيذيين وحقيقة المديرين والعمال الذين يتوجب عليهم تحقيق تلك الرؤية.

يعد المديرين والموظفين بشكل عام أقرب يومياً للزبائن ومطالبهم وحاجاتهم وتوقعاتهم قصيرة المدى التي قد تختلف عن المطالب والحاجات والتوقعات طويلة المدى للاستراتيجية المشتركة. وقد تسبب هذه الفجوة تعطيلاً مطلقاً لاستراتيجية المدير وإحباطاً كاملاً لدى الطبقات المختلفة حيث يرى المديرون أن هناك مسافة تفصل بين ما يقوله رؤساؤهم وما يريده زبائنهم. وهذا هو الفرق بين ما وصفته سابقاً باسم «حقيقة الشركة» وحقيقة «الشارع».

حقيقة الشركة هي ما يعلنه المدير التنفيذي أو الإدارة المشتركة للعالم أو سوق المال أو حتى موظفو الشركة حول ما ستقوم به الشركة. وغالباً ما يستند الأمر إلى المقدرات الشخصية المحسوسة للمدير التنفيذي الذي قد يعتقد أن: «هذا أفضل مسار للشركة وأعتقد أنني قادر على إنجازه رغم المصاعب». أما حقيقة الشارع فهي حقيقة مديري الشركة وموظفيها الذين يسمعون الرسالة ويقررون حجم ما سيتم إنجازه من ذلك القرار. وفي هذه الحالة قد يسمع المدير في الإدارة الوسطى قرار الإدارة ويفكر «ما الذي يفكر به المدير بحق السماء؟! زبائننا لا يريدون منا القيام بذلك!». ترتبط حقيقة الشارع بشكل وثيق جداً بالوقائع اليومية التي يمر بها المديرون والموظفون الذين ينجزون العمل.

إن أحد الأسباب الرئيسة وراء وجود هذه الفجوة بين حقيقة الشركة وحقيقة الشارع يتعلق بقضية التواصل بحد ذاتها. إذ تظهر الفجوة عندما لا ينقل التنفيذيون رسائلهم بشكل فاعل لمرؤوسيهم تاركين المديرين ليستخلصوا النتائج حول تفاصيل اتجاه الشركة. وبالنتيجة يتصرف المديرون وفقاً لفهمهم لكيفية العمل استناداً إلى أمور أخرى مثل توقعات الزبائن والمصالح الشخصية والعلاقات الفردية.

وتغدو المشكلة أصعب عندما يُلاحظ أن التنفيذيين الذين يحاولون نقل الرسالة يتواصلون فقط للاستعراض إذ لا يمكن نقل الرسالة للآخرين من دون أن يكونوا قادرين على تلقيها أيضاً، ولا يساعد تشكيك الناس بأهداف عملية التواصل على الاستماع بشكل جيد.

قام السيد بوغليسي، كبير المديرين التنفيذيين، في حالة شركة إمكور بتحديد هذه الفجوة المحتملة في بداية تسلمه لمنصبه منذ أكثر من خمسة أعوام. يقول بوغليسي: «كلما ارتفعت للأعلى أصبحت أقرب للتفكير الاستراتيجي أما في الأسفل فيصبح الأمر متعلقاً بكيفية إتمام العمل اليومي. هناك افتقار للمهارات في الربط بين كل هذه الأمور. لذلك على الإدارة العليا تقدير ذلك وإبقاء خطوط الاتصال مفتوحة بين الطبقات». عندما تولى بوغليسي منصب كبير المديرين التنفيذيين قام بالتحقق من أن كل خطوط الاتصال قيد الاستخدام بشكل منتظم وليست مفتوحة وحسب.

وعندما يكون بوغليسي على سفر ويصادف تواجده في مكانٍ قريبٍ من أحد المكاتب الكثيرة التابعة لشركة إمكور يجد أن هذه فرصة للقيام بزيارة للمكان. وهنا يقول: «هم يعلمون أنني قادم، فأنا أطالب دائماً بالذهاب إلى أحد مواقع العمل فلا شيء أفضل من التواصل مع مجريات العمل في العمل التجاري. وقد أصبحت أكثر اهتماماً بالاستماع إلى المدير لأعرف ما هي مشكلته هذا الأسبوع».

الثلث الأخير

إن البقاء على تواصل مع رؤساء شركات إمكور إضافةً إلى إلقاء نظرة أولية على زبائن العمل يسمح للسيد بوغليسي بتكوين وجهة نظر لتقدير قيمة التواصل الشامل، أمّا الميزة التي يتمتع بها والتي لا يتحلى بها كل التنفيذيين فهي أنه كان أول كبار المديرين التنفيذيين للشركة الذين بدأوا العمل مع المجموعة بسياسة من التواصل المنفتح والكامل.

غـيـر أنه مـا تزال هناك جـوانب سلبـيـة هـائلة حتى لأفـضل جـهـود الاتصالات، وهـذا مـا أسميه بقانون الثلث الأخير ومفاده أن ثلثاً واحداً فقط من الأشـخاص الذين يسـمـعون رسـالة منطقية سيفـهمون فـحواها ويقـبلـون عليـهـا على الـفـور. أمّا الثلث الثـاني من الأشـخـاص فـستكون لديهم بعض الـتـسـاؤلات، لـكن في نهـايـة المطاف من الممكن إقناعـهـم لينضـمـوا إلى هـذا الـتـيـار. إن المشكلة الكبـرى التي تواجـه الشـركـات بأحـجـامهـا المختلفـة هي في الثلث الأخير. فـالثلث الأخـيـر هو الذي لا يقـبل الأوامـر ولا بأي شكل من الأشكال ويفـضل التـأجيل الدائم أو أنه لا يقـوم أبداً بما يطلب منه. وتتعـدد الأسـبـاب انطلاقـاً من مـجـمـوعـات تشـعـر أن الأمـور تسـيـر على مـا يرام كمـا هي بـالنسـبـة لهم وصـولاً إلى مجـمـوعـات لا توافق على أن شـخـصـاً آخـر قد تكون لديه طريقـة أفضل للقيام بما تقوم به تلك المجموعة في ذلك الحين.

على سـبـيل المثـال، تمّت مناقشــة قـرار إمكور لوضـع مـعـاييـر بشـأن أجـهـزة الكومـبـيـوتر من نوع ديل، وبـعـد ذلك تمّ الإعـلان عنه في جـمـيع الشـركـات التابعة لشـركـة إمكور. وقـد تم تطبيق هـذا القـرار من قِبل ثلث الشـركـات تقـريبـاً بشـكل مبـاشـر وعلى الفـور. كمـا قـام الثلث الثـاني بذلك أيضـاً حالما حصل على الاتصالات الإضـافـية لتحقيق فهم أفضل، إلاّ أن الثلث الأخـيـر مـا يزال مـصـمّـمـاً على عـدم المضي قُدمـاً مـع الآخـرين. وعندمـا يـحـدث هـذا قـد تكون هنـاك حـاجـة لإصـدار أمـر مـن الجـهـات العليا، وهـذا ليس فـاعـلاً في جميع الحـالات.

يتوجب على الكثير من كبار المديرين الاستمرار بالتواصل لحشد دعم كبير، الأمر الذي يجعل الأمور أسهل في نهاية المطاف بالنسبة للإدارة العليا التي تعمل على إيصال الرسالة عبر أنحاء الشركة.

عالم كبار التنفيذيين والمديرين

إن أحد الأسباب وراء عدم ترجمة الاتصالات بوضوح داخل منظمة ما هو أن كبار التنفيذيين والمديرين ينظرون إلى ويعيشون في بيئات عمل مختلفة إلى حدّ ما. هناك اختلاف على وجه التحديد في وجهات نظر كبار التنفيذيين والمديرين حول مكان العمل والقضايا المتعلقة فيه. وقد لا تكون الفروق سلبية بالضرورة إلا أنها تعكس وجهة نظر مختلفة نوعاً ما حول أجزاء من عالم العمل وكيف تعمل كل منها على وتيرة يومية. على سبيل المثال، 38% من كبار التنفيذيين (كبير المديرين التنفيذيين، رئيس مجلس الإدارة، رئيس الشركة، نائب الرئيس الأعلى، المدير العام) يقولون إن عبء العمل قد ازداد بشكل كبير مقارنة مع ما كان عليه منذ عامين. ويقول 53% من بين المديرين (نائب رئيس مساعد، موظف إداري كبير، مدير، مشرف) إن حجم العمل قد ازداد إلى حد كبير. لهذا نجد أن عدد المديرين يفوق عدد التنفيذيين الذين يشعرون أن عبء العمل قد تزايد عليهم. كما أنهم يختلفون في أمور أخرى:

- ***القرارات الأصعب:*** ينطوي المطلب الأصعب والأكثر إلحاحاً بالنسبة لغالبية كبار التنفيذيين على توظيف الموظفين وصرفهم من الخدمة بينما يتعلق القرار الأصعب بالنسبة للمديرين بتغيير المهام.

- ***توقعات الزبائن:*** في الوقت الذي أفاد فيه 30% من كبار التنفيذيين أن توقعات الزبائن اليوم أصبحت أكثر بكثير مما كانت عليه منذ عامين، نجد أن هناك 15% فقط من المديرين الذين صرحوا بذلك.
- ***تحقيق توقعات الزبائن:*** عند توجيه سؤال حول ما إذا كانت المنظمة تحقق توقعات الزبائن لديها، 42% من كبار التنفيذيين أجابوا بنعم مقابل 31% من المديرين.
- ***وقت التنقل:*** يقضي كبار التنفيذيين وقتاً أقل في التنقل من وإلى العمل. ففي الوقت الذي يقضي فيه 22% من كبار التنفيذيين ساعة أو أكثر في التنقل، نجد أن 47% من المديرين يقضون نفس الوقت. وكلاهما يقضي معظم وقته بالاستماع للراديو.
- ***الاعتراض:*** 61% من كبار التنفيذيين أفادوا أنهم يواجهون اعتراضات شديدة، مقابل 43% فقط من المديرين الذين أفادوا بذلك. ولدى توجيه سؤال لكل منهما فيما إذا كان الأشخاص التابعون لهم يتعرضون لاعتراض أجاب 60% من المديرين التنفيذيين بنعم مقابل 35% من المديرين.
- ***التعويضات:*** رداً على سؤال حول أية تغييرات في الدخل، أجاب 14% من كبار التنفيذيين أن مجموع التعويضات التي يتلقونها قد ارتفعت إلى حد كبير بينما أفاد 7% فقط من المديرين بالمثل. إلاّ أن 23% من كبار التنفيذيين أفادوا أن مجموع التعويضات التي يحصلون عليها قد انخفض مقارنة مع 9% من المديرين.

• ***ساعات العمل:*** في الوقت الذي يعمل فيه 76% من كبار التنفيذيين لمدة تزيد على 50 ساعة أسبوعياً، نجد أن52% فقط يعملون للفترة ذاتها.

إنّ الإدارة الحازمة تتطلب فهم المحيط الذي يعيش فيه الآخرون. فالاتصالات لا يمكن أن تكون فاعلة إلاّ عندما نتمكن من فهم بيئة العمل للأشخاص الذين تقوم بالتواصل معهم.

التواصل والقوى الداخلية

تتطلب الإدارة الحازمة المزيد من الاهتمام بالقوى الداخلية مثل الحصول على أمر داخلي من كل المديرين وموظفيهم. لردم الهوة بين ما يطلبه التنفيذي وما ينفذه المدير هناك حاجة لاتخاذ ثلاث خطوات مهمة:

1- ***زيادة معرفة المديرين وفهم مسار الشركة بشكل درامي:*** يجب أن ترتبط القرارات على المدى القصير التي تهيمن على حياة المديرين بصورة واضحة بالرؤية العامة للشركة، أو ألاّ تعمل ضدّها على الأقلّ. على الشركات تمكين المديرين من اتخاذ قرارات تنسجم مع استراتيجية الشركة من دون زيادة المسافة الفاصلة بين حقيقة الشركة وحقيقة الشارع ومن دون حتى وجود تنفيذي يعمل كالرقيب فوق رؤوسهم.

2- ***توقع وتحقيق نتائج قابلة للقياس:*** على التحركات الاستراتيجية للإدارة الحازمة أن تتوجه بشكل فردي وجماعي لاستخلاص نتائج مُثبتة بشكل واضح تجسد الرؤية وتمكّن كبير المديرين التنفيذيين من إثبات أن الاتجاه العام للشركة قابل للتطبيق.

3- تدفق معلومات السوق للداخل: يجب وضع المرونة وتدفق المعلومات كأولوية في استراتيجية الشركة بحيث تبقى الاستراتيجية على اطلاع دائم على المعلومات الجديدة والتغيرات في ظروف السوق. فهذا يساعد على الحفاظ على الترابط بين الاستراتيجية والتكتيكات بحيث تؤدي كل منهما دورها وفي الوقت ذاته تساعد على ترسيخ الأخرى.

غالباً ما يرغب كل من كبار التنفيذيين والمديرين القيام بما يحقق أفضل الفوائد للمنظمة وللمساهمين فيها. إلاّ أن التحدي يكمن في الأداء وفي القدرة على نقل الرسالة من الأعلى بشكل جيد وتزامنها مع الحقائق المتغيرة بشكل دائم والمهام المباشرة على المستوى الإداري. إن ردم الفجوة في التواصل بين التنفيذيين والمديرين يسمح للمنظمة بالتحرك قدماً في اتجاه واحد نحو الاستراتيجية والتنفيذ معاً.

مبدأ الـ 50%

مع وجود الكثير من الأعباء أمام كل تنفيذي ومدير، يصبح من الصعب الحصول على الفترة الزمنية الكافية للتواصل بشكل فاعل. وقد جرت العادة أن يُنظر إلى موضوع التواصل على أنه يبدأ من الشخص الذي يوجه الرسالة وينتهي بالشخص الذي يتلقاها وهنا تكمن المشكلة الأساسية في عالم الأعمال اليوم. فبدلاً من وجود تفاعل شامل بين المدير والمرؤوس، غالباً ما يقتصر الأمر على توجيه الأوامر للأشخاص الأدنى مرتبة من الشخص الأعلى مقاماً والذي

ينظر للأمر على أنه الطريقة المثلى على الإطلاق لنقل الرسالة. والمثير للسخرية، هو أن المتلقي يكون في معظم الأحيان أقرب لموضوع التواصل من المدير الذي يتخذ القرار بشأن ذلك الموضوع ويقوم بسحب القرار النهائي من يد المرؤوس حالما يشعر أن لديه المعلومات الكافية لتوجيه أمر بخصوص حلّ القضية التي تتم معالجتها.

وقد يتسم هذا النوع من التواصل بقصر النظر بحيث يقدم حلاً مؤقتاً لمشكلة مباشرة مع فقدان فرصة مشاركة المتلقي في عملية اتخاذ القرار.

عندما يعمل التنفيذيون والمديرون على إيجاد حل لقضية أو مشكلة، نجد أن عليهم الالتزام بما سأطلق عليه اسم «مبدأ الـ 50%». وأقصد بذلك أن أكثر من نصف حجم فحوى الرسالة التي قد يرغب المدير بتوجيهها يجب أن ينطوي على الاستماع وليس التحدث.

يعمل جون نادو كرئيس لشيست بي تي لخدمات العلاج الفيزيائي Chest PT Physical Therapy Services وهي وكالة جديدة للعناية الصحية مقرها في إنكلترا وتقوم بإرسال المعالجين إلى الأطفال الذين يعانون من مرض الغدد المخاطية Cystic Fibrosis. يشرف نادو على خمسة وتسعين معالجاً ويقضي معظم وقته في «فضّ الخلافات» أو حل المشاكل التي غالباً ما تنشب بين المعالج والمريض أو عائلته. إلا أن معظم الوقت الذي يقضيه نادو في التواصل مع المعالجين لديه يتمحور حول قيام الرئيس بمبادرة التواصل بينما يتحدث المعالج عن مشكلته:

«إن عملهم في غاية الأهمية ومهاراتهم قيّمة للغاية، وأنا أنظر إليهم على أنهم سلعة ثمينة نقدمها للزبائن، مرضى الغدد المخاطية. إنهم مهنيون مستقلون ومهمتي هي إخماد أية خلافات. والهدف من هذا كله هو تقديم خدمة محترفة لزبائنهم، لذلك إذا ما كان عليهم تقديم الخدمة لأي زبون فإنهم سيحاولون جعل هذه الخدمة تنجح. أحياناً قد يكون هذا صعباً كون زبائننا يعانون من مرض شديد وقد ينظرون إلى حاجتهم لخدماتنا بشكل سلبي على أنها تعيق طريق حياتهم وخاصة المرضى في سن المراهقة.

يتعامل المعالج مع نفس الزبائن على مدار فترة طويلة من الزمن ويمكن لهذا أن يسبب إزعاجاً لكل من الطرفين من وقت لآخر خاصة عندما يكون المناخ مشحوناً عاطفياً فيما يتعلق بطفل مريض. عليّ جعلهم يفهمون أن مهاراتهم تقدم خدمة ثمينة للمرضى الذين يعالجونهم. عليك أن تسمح لهم بالتحدث وعليك أن تستمع بشكل جيد لما يقولونه لك. فهم بحاجة لمن يستمع لهم وعليك أن تدعمهم في قرارهم. إن التواصل الجيد يعني الاستماع بوضوح. عليك أن تسمع من المعالج والزبون ما هي المشكلة الحقيقية قبل التوصل لحلّ. أحياناً أحتاج لأن أكون صلة وصل أو مانعاً لحدوث خيبات الأمل. فمن الأفضل أن يكون الزبون متضايقاً من رئيس الشركة على أن يكون متضايقاً من الشخص الذي يتحتم عليه رؤيته كل يوم. وأحياناً قد يتطلب هذا نقل الأخبار السيئة بالنسبة للزبون، والأخبار السيئة تعني

أنهم يطالبون بمستوى خدمة غير متوافر مثل عدم قدرتنا على التواجد في الساعة الثانية صباحاً أو أن يكونوا بحاجة ماسة لعلاج غير متوافر بعد.

غير أن الإدارة بحاجة أيضاً إلى فهم ما يتم بشكل سليم وليس فقط ما يتم بشكل خاطئ. لقد تعلمت هذا من والدي منذ سنوات طويلة مضت. ففي السبعينيات (1970) تغيرت طريقة تجليد الكتب. كان والدي يعمل في تجليد الكتب منذ أن كان ذلك يتم بطريقة يدوية. في السبعينيات أحضرت المطبعة التي يعمل فيها آلة أطلقوا عليها اسم محرّك المليون دولار. كانوا يرتبون الأوراق المطبوعة في اتجاه واحد وتقوم الآلة بتجليد الكتاب. كانت تلك آلة تجليد حلت بشكل فاعل مكان طريقة خط التجميع. وكان والدي يعمل في الوردية الثالثة من الساعة الحادية عشرة مساءً حتى الساعة السابعة صباحاً. أراد عدد ممن أطلق عليهم والدي اسم «كبار المديرين» في المؤسسة معرفة السبب الذي مكنه من جعل الآلة تنتج عدداً أكبر من الكتب التي كان يتم تجليدها في الورديتين الأخريين.

جاءوا ليتحدثوا إليه وكانت إجابته مباشرة تماماً. حيث قال لهم إن الآلة كانت قادرة على تجليد عدد أكبر من الكتب لأنه لم يكن محاطاً بالمديرين الكبار أثناء الوقت الذي كان يعمل فيه. واندهش الجميع من جوابه. قال لهم إن الورديتين الأخريين كانتا قادرتين على إنجاز نفس العمل بما أن العمال فيهما قد تعلموا كيف يديرون آلة المليون دولار. لكن الإدارة كانت دوماً تطالبهم بتشغيل الآلة بسرعة أعلى كون المديرين لم يكونوا راضين أبداً عن السرعة الحالية.

قال لهم إن السرعة العالية تسبب تجمّع الأوراق بشكل يسدّ الآلة وعملية التخلص من مشكلة الانسداد تتطلب الكثير من الوقت. بينما كان يقوم والدي بتشغيل الآلة بسرعة أقل مما جعل تعرضه لحالات تجمع الورق أقل بكثير. الأفراد الذين كانوا يشغلون الآلة عرفوا طاقاتها لكن المديرين الكبار في ورديات النهار لا يستمعون لهم.

ولهذا السبب، أتعامل مع المعالجين على أنهم هم أصحاب المهنة وأثق بكيفية أدائهم لعملهم وأنهم سيقومون به على أكمل وجه. ولا أتدخل بهم إلا عندما يكون هناك خلل في تحقيق المعايير المهنية.

لا أصرخ أبداً كما أنني لا أتجهّم في وجه المعالجين وهم يعرفونني كرجل لطيف جداً. لهذا من أجل إيصال رسائلي لهم كل ما عليّ القيام به هو أن أكون دمث الخلق معهم للغاية. ودوماً أخبر المعالجين أنهم مدهشون كما أنني لا أكتب مذكرة من دون توجيه خالص شكري لهم على الخدمة العظيمة التي يقدمونها للزبائن في ختام الرسالة. وهكذا مازلنا نحتفظ بأول معالج عمل لدينا.

يمكنك جعل الأشخاص يقدمون المزيد من خلال التعامل معهم بسلاسة من دون فرض الأوامر عليهم. فمعظم الأشخاص يشعرون بالسعادة عندما يؤدون عملهم بشكل جيد ويمكن لذلك أن يكون دافعاً قوياً في حياة العمل اليومية لديهم».

التواصل الفاعل والصادق

تبدو عملية التواصل التي يقوم بها كبار القادة في المؤسسات مستمرة ومنسجمة في معظم الأحيان إلا أنها غير صادقة. لهذا قبل

أن يبدأ قادة الأعمال بالتفكير بإمكانات التواصل وفاعليته عليهم أن يعرفوا أن الكثيرين ممن يعملون في المراتب الإدارية ينظرون للتواصل التنفيذي على أنه لا يتم بشكل كاف ويفتقر للانسجام ويزخر بالرسائل التي قد تجعل القائد يظهر بموقف جيد:

- 62% من كبار التنفيذيين والمديرين يقولون إن حجم/كمية عمليات التواصل الصادرة من كبار القادة لديهم إلى المديرين والموظفين مرتفع.
- فقط 17% يصنفون ذلك التواصل على أنه «مرتفع النسبة جداً» من حيث الحجم والكم.
- نسبة 38% تصنف حجم/كمية الاتصالات المذكورة أعلاه على أنه منخفض نوعاً ما أو منخفض بشدة.
- فيما يتعلق بالرسائل 59% يقولون إن رسائل التواصل التي يحصلون عليها من قادتهم منسجمة.
- نسبة 22% تقول إنها غير منسجمة.
- نسبة 50% تصنف اتصالات القادة على أنها مباشرة.

عندما يتعلق الأمر بالتواصل بطريقة تجعل من القادة يظهرون بمظهر جيد، نجد أن خُمّس التنفيذيين والمديرين يعتقدون أن القادة لديهم ينتمون لهذه الفئة. بينما من المدهش أن 93% من المديرين لا يصنفون اتصالات القادة لديهم على أنها صادقة بشكل كامل. يقول

غـورد هيـوسـتن Gord Huston الذي يعـمل رئيـسـاً وكـبـيـر المديـرين التنفيـذيين فـي شـركـة British Colombia Envision Credit Union: «بالأمس كانت مـوثوقيـة المعلومات تسـتند إلى مَنْ كان يقـدمـهـا، وكـان يُنظر إليها على أنها أمر وتوجيه، أما اليوم وفي الغد فالأمر يستند إلى الرسـالة نفـسـهـا وليس الشـخص الذي يرسلهـا. لذلك على الأشخاص أن يكونوا صادقين».

يقول أحد المديرين في شركة كبيرة: «إن منظمتي جيدة نسبياً من حيث حجم الاتصالات، إلا أن هناك افتقاراً كبيراً للجودة. فغالباً ما تكون الاتصالات ذات حجم كبير بحيث تضيع النقاط الأساسية في الإغراق بالتفاصيل».

الكل يدرك أنه مع تزايد حـجم العـمل في هذه الأيام يصـبح من الصعب توافر الوقت لصياغة رسالة فاعلة بشكل مناسب. يقول أحد كبار التنفيذيين في شركة صغيرة: «دوماً تسبب الاتصالات عقبة، ليس لأن القـيـادة العليـا لا ترغب بالتـواصل أو لا تعـتـقـد أن مـوضـوع الاتصالات أمر هام بل لأن استغلال الوقت يفرض تحدياً حقيقياً». وحسب رأي أحد كبار التنفيذيين في شركة متوسطة: «عندما تكون هناك اتصالات، نجدها كبيرة من حيث الحجم ومنسجمة ومصاغة بشكل دقيق. المشكلة هي أنها غير كافية من حيث الكم. وتكمن الصعوبة بالتوقيت المختار لعملية التواصل. فإذا ما تمت في وقت مبكر جداً، فإن ذلك يثير بعض التساؤلات، وإذا ما تمت بشكل متأخر تبدأ الشكاوى حول عدم إطلاع الأشخاص على ذلك».

مسح: التواصل الفاعل

حجم/كمية عمليات الاتصال التي يقوم بها كبار القادة في شركتي تجاه المديرين و/أو الموظفين:

مرتفع جداً	17%
مرتفع نوعاً م	44%
منخفض نوعاً ما	30%
منخفض جداً	9%

بشكلٍ عام، يمكن وصف الاتصالات التي يقوم بها كبار القادة في منظمتي بأنها:

منسجمة	59%
مباشرة	48%
تركز على الزبون	41%
غير كافية كماً	33%
غير منسجمة	19%
تجعلهم يظهرون بمظهر جيد	22%
ما يرغب الأشخاص بسماعه، حسب اعتقادهم	14%
تقدم خدمة ذاتية	13%

صادقة تماماً	13%
معقدة	10%
متوجهة أكثر للسوق المالي	8%
غير أنانية	5%
مفرطة في الكم	4%
غير مرتبطة بالموضوع	3%

حجم/كمية عمليات الاتصال التي يقوم بها كبار القادة في شركتي تجاه المديرين و/أو الموظفين:

	كبار التنفيذيين	المديرون
مرتفعة جداً	26%	11%
مرتفعة نوعاً ما	41%	48%
منخفضة نوعاً ما	29%	30%
منخفضة جداً	4%	12%

بشكل عام، يمكن وصف الاتصالات التي يقوم بها كبار القادة في منظمتي بأنها:

	كبار التنفيذيين	المديرون
منسجمة	64%	56%

مباشرة	55%	43%
تركز على الزبون	42%	41%
غير كافية كماً	26%	38%
غير منسجمة	20%	24%
صادقة تماماً	20%	7%
تُظهرهم بمظهر جيد	16%	20%
ما يرغب الأشخاص بسماعه، حسب اعتقادهم	12%	15%
تقدم خدمة ذاتية	10%	15%
موجهة أكثر للسوق المالي	7%	9%
معقدة	6%	14%
غير أنانية	4%	6%
إفراط في الكم	4%	4%
غير مرتبطة بالموضوع	0%	6%

ومن الواضح أن التواصل الحقيقي يعني الحصول على معلومات الشركة ليس من كبار القادة فحسب بل من غيرهم أيضاً حيث يقول أحد المديرين في شركة كبيرة: «إن التواصل مع الآخرين في المنظمة

مـهم مـن أجل فـهم مـا يحـصـل فـيـهـا تمامـاً». وفي إحـدى الشـركـات المتوسطة أفاد أحـد المديرين أنه «على الرغم من أن كمية الاتصـالات الحـاصلة بشكل عـام مـرتفـعـة نسـبـيـاً، إلا أن الرسـائل الموجـهـة غيـر متناغمة بما فيه الكفاية. نحن بحاجة لأداء أفضل لنكون على نفس مستوى الاطّلاع مع الآخرين».

ولا تمتلك جميع المنظمات أشخاصاً فاعلين للقيام بالتواصل على جميع المستويات مما يفرض تحدياً في إيصال كل المعلومات المناسبة لكل الأشـخـاص المناسـبين. يقـول نائب رئيس المبـيـعـات في إحـدى المنظـمـات: «أقـوم بتـواصل مـسـتـمـر مع الموظفين فـيـمـا يتـعلق بأمـور المبيعات مع الزبائن. إلا أن رئيسنا يعاني من ضعف في اتصـالاته مع الموظفين حول الأمور المشتركة».

هناك أيضاً مـا يمكن اعتباره اتصـالات روتينية مثل الرسـائل التـالية «آخـر أخـبـار المنظمـة» و«نحن بحـاجـة لأن نتـعلم كـيف نحـقق المزيد بتكاليف أقل» أو الخطاب التحفيزي النمطي للشركة الذي يشتمل على تهنئة ذاتية للجميع.

أحيـاناً يصبح التـواصل الفـاعل ضـحيـة النفعـيـة في الوقت الذي تتطلب فـيـه الإدارة الحــازمـة أن يـأخـذ قـادة الأعـمـال الوقت اللازم ليضـيـفـوا على رسـائلهم بحيث يكون التـركيـز ليس على إنجـاز العمل فحسب وإنمـا يتعداه إلى جعل الآخـرين في المراتب الأخـرى يفـهـمـون سبب وكيفية القيام بتلك المهام.

آراء من الخطوط الأمامية:

التواصل الفاعل

«على أصحاب الإدارة العليا تطبيق ما يعظون به، وليس هذا هو الحال دوماً».

«تركز الشركات اليوم على إنجاز العمل ولا تتواصل بشكل فاعل حول سبب وكيفية تنفيذ تلك المهمة».

«بدأ التواصل يفرض مشكلة أكبر من ذي قبل. ولا أعتقد أن هذا يحصل بشكل مقصود. بل أعتقد أنه ضحية النفعية. كما أن الإدارة العليا لا تقدر أهمية الحوار المستمر والصريح والمتبادل في مناخ العمل الحالي».

«بعد أن أتممنا عملية رئيسية لشراء شركة، ازدادت الحاجة للقيام بتواصل مستمر وواضح. إلا أن كبير المديرين التنفيذيين لدينا كان يتصرف بشكل سري إلى حدٍّ ما. وهذا الأمر، مصحوباً بالتخفيض الحاصل مؤخراً في قوة العمل، قد أدى إلى خفض المعنويات في وقت حرجٍ للغاية».

«التواصل أمر أساسي بالنسبة لكبير المديرين التنفيذيين لدينا وهو يقضي يوماً في كل شهر في زيارة الموظفين والتحدث إليهم والتواصل معهم (في جولاته حول عالم العمل، يريد أن يلتقي بأشخاص حقيقيين لا أن يكتفي بالإدارة).

الإدارة الحازمة تتطلب تواصلاً مستمراً ومتناغماً. فعندما تتناغم الاتصالات بشكل جيد بحيث تُنقل الرسائل بسهولة وتفهم جيداً، يصبح من السهل فهم القرارات في المناصب العليا وصولاً إلى جميع مراتب العمل. وهذا أيضاً يسهّل فهم توقيت وسبب اتخاذ قرار حازم بطريقة واضحة، وهذا ما سنتناوله في الفصل التالي.

الفصل الثاني

افرض القرارات الصعبة

إن قرارات العمل التجاري لا تُتّخذ جميعها بصورة متساوية. وطالما أنه من الطبيعي أن تسلك طريقاً فيه مقاومة أقلّ، يكون عادة التعامل مع القـرارات الأسـهل، والانتظار لوقت أطول لمعـالجـة تلك القـرارات الأكثر صعوبة أو تعقيداً، أقل عناءً. لكن الإدارة الحازمة تتطلب عكس ذلك تماماً أي: أن يتخذ التنفيذيون والمديرون القرارات الصعبة بأقرب وقت ممكن ويشـجـعـون أولئك من حـولهم على القـيـام بنفس الشيء وبعدها يتابعون الأمور الأخرى. إن اتخاذ القرارات الصعبة وفرضها في محيط عملك لن يخلق لك بالضرورة الكثير من الأصدقاء الجدد، لكنّه سيولّد شعوراً جديداً بالاحترام لعملية صنع القرار في كل مكان من سلسلة القيادة.

تأجيل القرارات الصعبة

قد يكون اتخاذ قرارات العمل الصعبة أصعب مما يبدو عليه الأمر خاصة كلما اتجهت صعوداً في تسلسل القيادة. يمكن لأحد القرارات السيئة إلحاق الضرر ليس بالعمل فحسب، وإنما أيضاً بالحياة المهنية

الشخصية. وفي الوقت الذي يشعر فيه الكثير من المديرين أن رؤساءهم يؤجلون القرارات الصعبة، يقول معظمهم إنهم يتعاملون مع مثل تلك القرارات على الفور.

يقول 62% من التنفيذيين والمديرين إنهم يتخذون القرار الصعب في العمل مباشرةً، بينما يحصل 58% منهم على آراء الآخرين أولاً. بالنسبة للتنفيذيين والمديرين شخصياً فإنهم:

- يشعرون بأنهم يتصرفون بطريقة مناسبة من خلال الحصول على آراء كافية من الأطراف المعنية.
- لا يشعر أي شخص تقريباً بأنه/ بأنها يتجنب القرارات الصعبة أو يتخذها من دون التفكير بشكل كاف.
- 95% يقولون إنهم لا يفوضون الآخرين باتخاذ القرارات الصعبة.
- حوالي تسعة من عشرة أشخاص لا يشعرون أنهم يركزون على القرارات الأسهل.
- تسعة من أصل عشرة أشخاص تقريباً لا يشعرون أنهم يؤجلون القرارات الصعبة.

لكنّ كبار التنفيذيين والمديرين لديهم وجهة نظر مختلفة تماماً عندما يتعلق الأمر بالطريقة التي ينظرون فيها إلى ما يقوم به مَن هم أعلى منهم:

- يعتقد الثلث فقط أن الأشخاص الأعلى منصباً منهم يتعاملون مع القرارات الصعبة مباشرةً.

- يقـول الثلث تقـريبـاً إن الأشـخـاص الأعلى منهم يأخـذون آراء الآخرين قبل اتخاذ القرارات الصعبة.
- يقـول الثلث تقـريبـاً إن الأشـخـاص الأعلى منهم يؤجلون القرارات الصعبة.
- يقـول الثلث تقـريبـاً ن الأشـخـاص الأعلى منهم ينتظرون إلى أن تصبح الحاجة ماسة لاتخاذ القرارات.
- تسعة من أصل عشر أشخاص تقريباً لا يشعرون أن الأشخاص الأعلى منهم يركزون على القرارات الأسهل.

نستنتج أنه في الوقت الذي يشعـر فيـه الأفـراد أنهم يتخـذون القرارات الصعبة مباشرة، إلا أنهم يعتقدون أن رؤساءهم لا يقومون باتخاذ تلك القرارات ولا يقومون حتى بأخذ آراء الآخرين أولاً.

الأطر الزمنية للقرارات الصعبة

إن توقيت وحجم المعلومات يلعبـان دوراً مـهمـاً في عملية صنع القرارات الصعبة. يقول مدير تنفيذي في شركة صغيرة: «تعتمد طريقة تعاملك مع القرارات الصعبة على الحاجة المطلوبة لاتخاذها مباشرةً. فالتعامل مع شخص ما يتصف بأنه لصّ يتطلب إطاراً زمنياً مختلفاً عن التعامل مع شخص يمكن أن يكون شريكاً قيماً على الرغم من أن الأمرين يتمتعان بنفس الأهمية».

يقول مدير في شركة كبيرة: «إن اتخاذ قرار صعب عندما لا تتوافر لدي المعرفة أو المعلومات الكافية هو أصعب شيء يتحتم عليّ القيام به. ومع ذلك يتوجب علي اتخاذ تلك القرارات، وأقوم فعلاً باتخاذها

باستخدام الحدس والبديهة وأي شيء آخر يساعدني في ذلك. وفي بعض الأحيان قد تكون الحياة المهنية للأشخاص وأموالهم في خطر وأي خطأ يتم ارتكابه يمكن أن تنجم عنه عواقب وخيمة».

ويقول أحد المديرين في شركة متوسطة الحجم: «إن الافتقار للمعلومات الكافية هو الذي يجعل القرارات صعبة بصورة عامة».

يمكن لتأجيل اتخاذ القرار النهائي أن يكون قراراً صعباً جداً بحدّ ذاته. يقول أحد كبار التنفيذيين في شركة كبيرة: «غالباً ما يخلط الكثير من التنفيذيين بين التصرف بحزم وإعطاء انطباع لدى الآخرين بذلك وبين اتخاذ القرارات الصعبة والعادلة. وفي بعض الأحيان يكون التحلي بالصبر والموضوعية أصعب من كل القرارات».

ويقول أحد كبار التنفيذيين في شركة كبيرة أخرى: «قد يكون لمهارة التراخي في اتخاذ القرارات الصعبة بعض الأهمية فقط في توفير الوقت اللازم لجمع المعلومات الكافية واتخاذ قرار عقلاني».

كما يفيد أحد المديرين في شركة صغيرة: «يحتاج القادة لاتخاذ الوقت اللازم قدر الإمكان لدراسة النتائج المحتملة للقرار قبل اتخاذه. فعندما يُتخذ القرار بروية وبشكل حازم، يمكننا الحدّ من النتائج السلبية».

وغالباً ما تصبح القرارات أكثر صعوبة كلما ارتفع المنصب ففي ذلك المستوى قد يكون للقرار أثر على عدد أكبر من الأشخاص وعلى حجم أكبر من العمل. لكن هذا لا ينطبق على جميع الحالات حيث

يكون المديرون في جميع المستويات ممكنين بما فيه الكفاية لاتخاذ القرارات الصعبة التي قد يكون لها عواقب خطيرة. من ناحية ثانية، هناك بعض القرارات الصعبة التي يمكن أن تؤدي إلى نتائج مهنية وشخصية مثيرة إما بشكل إيجابي أو سلبي.

عندما تقدّر شركة آي بي إم IBM حصول تغيير ضخم في السوق، فإنها تقوم بتأسيس ما تطلق عليه اسم إي بي أو EBO أو مؤسسة عمل طارئة لتحليل ذلك السوق وتحديد الدور المحتمل الذي يجب أن تؤديه فيه. على سبيل المثال، عندما بدأ ظهور الإنترنت والشبكة العالمية قامت شركة آرمونك Armonk في نيويورك بتأسيس مؤسسة عمل طارئة وقررت في نهاية المطاف أنّه على الشركة القيام باستثمار كبير في مجال الأعمال الإلكترونية، وبالفعل قامت بذلك الاستثمار فيما بعد. كما أسست الشركة مؤسسات عمل طارئة لدراسة العمل في مجالات علوم الحياة وعلم ربط أجهزة الكومبيوتر بشبكة، وقامت مؤخراً بتأسيس إي بي أو نظام لينوكس لتشغيل الكومبيوتر Linux.

يقول دوغ درايار Doug Dreyer مدير البرنامج العالمي لاستراتيجية لينوكس وتطوير الأعمال في آي بي إم: «نقوم بتأسيس منظمة أعمال طارئة لتنفيذ استراتيجية أعمالنا. وقد شعرنا قبل ذلك أن تأسيس تلك المنشأة سيلقى تشجيعاً وكانت هناك حاجة لاغتنام الفرصة إلا أن الوقت كان حرجاً».

كان درايار مهتماً بالتركيز على صناعة تكنولوجيا الاتصالات عالمياً وقد عمل في فروع آي بي إم لبناء تكنولوجيا تجارية جاهزة أو ما يسمى بـ commercial off-the-shelf technology من أجل تقديم

الحلول التشبيكية للأجيال القادمة. يقول درايار: «لقد بدأت الشبكة والشركة تتحولان، حيث اتخذنا قراراً صعباً بتغيير نهج الإرث التقليدي من خلال استخدام منتجات مصمّمة حسب الطلب وتقديم منتجات جاهزة استناداً إلى معايير جديدة. وقد نجح ذلك لأن أسهمنا في سوق مخدّم الشركة كانت منخفضة نسبياً. لقد نظرنا إلى لينوكس والمعايير المفتوحة على أنها لعبة تغيير التقنيات، لكنها كانت دورة استثمار وبيع لثلاثة أو خمسة أعوام من الزمن. هذه الفرصة مهمة، لكن المعايير المفتوحة ونظام لينوكس وكوتس COTS كانت بحاجة لأن تتطور معاً... لقد كان هذا أشبه بالمراهنة على التوقيت».

اتخذت شركة آي بي إم القرار الصعب بدخول سوق نظام لينوكس، وكان على درايار اتخاذ القرار الصعب فيما إذا كان سينضم إلى مجموعة لينوكس في آي بي إم. في ذلك الوقت، كان درايار يدير بنجاح منظمة مبيعات في مجال آخر من مجالات آي بي إم. وعندما واجهه قرار الانضمام إلى مجموعة لينوكس الإستراتيجية في بدايات انطلاقة ذلك النظام منذ عدة أعوام، كانت نتيجة الحصول على فرصة تأسيس عمل تجاري في لينوكس عبارة عن شيء مجهول. ولو كانت نتيجة التحليل الذي قامت به مؤسسة العمل الطارئة تشير إلى أن الوقت غير مناسب الآن لدخول السوق، لوجد درايار نفسه يبحث عن «وظيفة أخرى» في مكان آخر داخل الشركة. غير أن آيرفينغ بيرغرIrving Berger ـ وهو نفس الشخص الذي كان وراء حثّ شركة آي بي إم على دخول أسواق الإنترنت والأعمال الإلكترونية بشكل كبير ـ قام بالدفاع عن المجموعة وقد وثق درايار برؤيته كونه أدى واجبه على الشكل الصحيح. يقول درايار:

قمنا بإلقاء نظرة شاملة على ذلك ورأينا فيه فرصة كبيرة جداً. لقد كان لدينا قائد متمكن قام بجمع أفضل العقول في الشركة وبسلسلة مقترحاتهم وتحويلها إلى حالة أعمال ناجحة. الآن يبدو ذلك وكأنه قرار سهل، لكن كان حركة جريئة قامت بها شركة آي بي إم في ذلك الوقت.

عندما تعمل بشكل مباشر مع زبائنك، يمكنك الحصول على حشد كبير للقيام بالتغيير. منذ أربعة أو خمسة أعوام كانت نسبة الانضمام إلى سوق لينوكس منخفضة جداً لكني أخذت بالحسبان أن آيرفينغ لديه سجل عمل موثق في تحديد التقنيات الجديدة الناشئة. كانت مؤسسة العمل الناشئة لدراسة نظام لينوكس تتميز بوجود أشخاص جيدين ودعم من الشركة لكن هذا لم يمنع وجود احتمال بأن تصبح تلك المؤسسة تحركاً مهنياً يكون مصيره الفشل.

كان تأسيس مؤسسة العمل الناشئة أول مجازفة تقوم بها الشركة. وتمثلت تلك المجازفة باحتمال وجود مجموعة من الأشخاص لديك يتمتعون بمعرفة عميقة عن تقنية ليست بذات أهمية أو أن الوقت مبكر جداً لتسويق هذه التقنية.

أما المجازفة الشخصية فكانت تتعلق بالرهان على أن شركتك ستكون ناجحة بما يكفي لتمويل مؤسسة العمل الناشئة. وإذا لم تكن شركتك كذلك، أو في حال كان التوقيت مبكراً جداً أو متأخراً جداً، أو في حال لم تقم بأداء جيد ستكون هناك الكثير من المواضع التي ستواجه فيها العملية العراقيل.

وفي حال لم تكن تعمل مع العملاء والشركاء لديك، عندها لن تتمكن من رؤية نقاط تحول السوق ولن تستطيع اتخاذ القرار الصعب في الوقت المناسب أو أنك ستتخذ قراراً غير صائب. لن تكون قادراً على اتخاذ القرارات الصعبة ما لم يكن لديك كبار التنفيذيين الرئيسيين الذين يتمتعون بالمعرفة في سوق صناعة الشركة لاستخدام نفوذهم الداخلي وخلق تغيير. إن أحد القرارات الصعبة التي قد تواجهك هو إدراكك أنه عليك اتخاذ قرار صعب.

البط والنسور

تكمن المشكلة الكبرى في اتخاذ القرارات الصعبة في الكينونة الشخصية والمهنية للشخص الذي يتخذ القرار. وبغض النظر عن كل شيء، من ذا الذي يريد أن يبدو في نظر الآخرين الشخص السيئ في ظروف صعبة للسّوق في الوقت الذي توجد فيه أسرة بحاجة للدعم ودفع مستحقات مترتبة عليها؟ هنا يكمن السبب الرئيسي وراء عدم اتخاذ بعض القرارات بسرعة كافية: لا أحد يريد أن يتخذ تلك القرارات. وليس السبب هو أن القرار لا يمكن اتخاذه، بل لأن لا أحد يريد أن يتخذ المبادرة ويأخذ القرار وبذلك يتحمل مسؤوليته.

يعمل تيري رانسفورد Terry Ransford كنائب أول لرئيس لنورثين تراست Northern Trust وهو مقر أساسي للمصرف الإقليمي في شيكاغو. وبصفته حديث العهد نسبياً في منظمة أخوية إلى حدٍّ ما فإنه يتولى مسؤوليات تشمل الإشراف على المنتجات والأنظمة

والتجارة. ومثل غيره من التنفيذيين، يعمل رانسفورد لعشر ساعات يومياً في المكتب وعدد من الساعات في المنزل وفي عطلة نهاية الأسبوع وخلال فترة الغداء بينما يكون جالساً على مكتبه. لكن بعد العمل لفترة لا تزيد عن الخمسة أعوام في المصرف، يجد رانسفورد أن القرارات الصعبة تقفز إليه بشكل روتيني ومنتظم.

يقول رانسفورد «هناك الكثير من الحالات التي نحاول فيها إرضاء كل الأطراف وأحياناً نجد أن كل تلك الأطراف تتحالف بحيث يصبح على أحدهم أن يتقدم ويتخذ القرار الصعب». وغالباً ما يجد رانسفورد نفسه ذلك الشخص سواء رغب بذلك أم لم يرغب: «يا إلهي! دوماً أكون الشخص الذي يربّت الآخرون على كتفه ويقولون له: والآن، ما الذي يجب القيام به ؟».

يمثل أحد الأوضاع الذي يستسلم فيه الجميع ويصابون بخيبة أمل، فرصة عظيمة لاتخاذ القرار الصعب:

- عبّر كل شريك/ شريكة من الشركاء عن رأيه.
- موقف الجميع حول الموضوع معروف بشكل وضوح.
- تم الاتفاق على عدم وجود حلّ في الوضع الراهن.
- لم يقم أحد باتخاذ القرار الصعب بعد، وإلاّ لما كانت هناك مشكلة.

تتمثل الفرصة هنا بقدوم شخص موضوعي من الخارج (الرئيس، أحد كبار التنفيذيين، وحتى كبير المديرين التنفيذيين) ليتقدم بحلٍّ سريعٍ من خلال اتخاذ قرار صعب. إن الخطوة الأولى للقيام بذلك هي

توضيح الأمر للمعنيين وهو أنّ كل ما قدموه من حلول لم ينجح وإلاّ لما كان الجميع مصاباً بخيبة أمل. ومن الأهمية بمكان أن توضح لهم أيضاً أنهم لا يمتلكون الحلّ، ولذلك لا بد من اتخاذ قرار مختلف.

وغالباً ما يجد رانسفورد نفسه يؤدي ذلك الدور حيث يقول:

أقول لهم بأنه يجب علينا أن ننظر إلى للوراء ونتمهل ومن ثم نجعلهم يتفقون على عدم وجود حل كامل وأن ما سنتوصل إليه في نهاية المطاف أهم من الأشياء التي تحصل في منتصف الطريق، ولذلك يجب ألا يغيب الهدف عن أعيننا. من الأسهل بالنسبة لي ألا أتخذ أية قرارات لأنني في هذه الحالة لا أواجه مشاكل خاصةً عندما تكون الأوضاع صعبة. وهذه هي الطريقة المثلى لتجنب الصراع. لكن عندما يكون الوضع صعباً بما فيه الكفاية يصبح الأشخاص مجبرين على اتخاذ تلك القرارات. إن أول شيء يجب القيام به هو قياس الأمور بقدر الإمكان والتخلي عن الانفعالات، لأن الحقائق من شأنها تطبيع الشخصيات أيضاً.

بعد ذلك يكون عليك نقل فحوى قرارك لمن هم أدنى منك. وإذا ما نظروا إلى القرار على أنه اتُخذ لأسباب سياسية داخلية، هذا يعني أن القرار سيئ وسيتعرض لمقاومة من قبل الآخرين. ويكمن التحدي في اتخاذ أفضل قرار في مجال الأعمال من دون الدخول في السياسة، لأن نظرة الآخرين للقرار أهم بكثير من القرار بحدّ ذاته. لكن إذا ما كنت تقوم بعملية تحليل، عندها يكون بالإمكان تسويغ القرار. وفي نهاية المطاف، قد لا يكون ذاك هو القرار الصائب لكنه كان الأفضل في ذلك الوقت نظراً لكل الظروف.

في الماضي كانت صناعة السيارات ترسل أصحاب العمل للخارج مما جعل الولايات المتحدة تخسر العمال. إلا أن تويوتا أخذت الآن تبني فروعاً لها في الولايات المتحدة لتوظف نفس أولئك الأشخاص في أمريكا. كانت الشركات الأمريكية الكبرى تنظر للأعلى من دون النظر للداخل مما جعلها تفشل. تلك الشركات لم تطور نفسها بما فيه الكفاية وهي تلقي اللوم بذلك على الآخرين.

عندما يتعلق الأمر باتخاذ قرارات صعبة، يكون هناك نوعان من المديرين بشكل عام: وهما ما أطلق عليه اسم «البط» و«النسور». البط هم من يتبعون البطة الأم من دون أن يقوموا بأية انحرافات عن الطريق وبكل تأكيد ذلك الصنف من المديرين لا يحاولون أبداً اغتنام الفرصة ليسيروا بمفردهم ويتخذوا القرار الشجاع. هنا، لا توجد مشكلة بما أن كل المنظمات تحتاج إلى أشخاص لا يعملون حتى لو كان أولئك الأشخاص غير قادرين على الخروج عن الأدوار والمهام المخصصة لهم. أما النسور فيتمتعون باستقلالية أكبر بكثير وينظرون إلى القرارات في سياق أوسع وهم لا يتجنبون المخاطر كما تفعل طيور البط. يقوم البط بالحفاظ على عمل المنظمة حالما يتم تأسيسها، بينما تقرر النسور الطرق الأفضل لتحقيق تقدم في المنظمة.

يقول رانسفورد: «في كل شركة هناك من نطلق عليهم اسم «المنفذين» وهناك موظفون آخرون. أولئك يمثلون بَكَرات العمل اليومي مقارنةً مع المبدعين». الجميع في الشركة يتطلع إلى المبدعين أو النسور لاتخاذ القرارات الصعبة. ويتابع رانسفورد

قائلاً: «بالنسبة للفئة الأولى، نجدهم يصابون بهلع القيام بشيء جديد. بينما يكون الدافع لدى «المبدعين» مختلفاً تماماً حيث يقلّ اهتمامهم بحماية وضعهم الشخصي. ربما يكون السبب وراء ذلك هو الثقة بالذات. وعندما يكون على الشركة إنجاز العمل بتكاليف أقل، فإنها تقوم بالاحتفاظ بالـ «المنفذين» وليس المبدعين على مستوى السياسة المتبعة».

واجه رانسفورد حالة عمل تتعلق بتقديم العمولة للوسطاء والمديرين الماليين ووضع خطط التقاعد الكبرى. وكان هناك برنامج لإعادة تخصيص حصص من العمولات وضمّها إلى صناديق التقاعد. وبعد دفع رسوم كل الزبائن، بالكاد كانت نورثين تراست قادرة على تغطية تكاليف البرنامج وفي بعض الحالات خسرت الأموال. كانت الأرصدة الجديدة التي تم بيعها تعود لهيئات كبيرة معروفة جداً مما جعل الأمر يبدو مرضياً جداً بالنسبة لنروثين تراست. يوضح رانسفورد قائلاً:

انتهى بنا الأمر إلى عقد صفقات لم تكن لها فائدة اقتصادية. وقد بدا ذلك جيداً على صعيد اسم الشركة، لكن الحسابات لم تنجح. لهذا كان القرار بطرح السؤال التالي: هل تلحق الضرر بعلاقتك بالوسيط الذي تتعامل معه أم تخسر كبار الزبائن ؟ كان عليّ أن أجمع الجميع في غرفة واحدة وأن أوضح لهم أن جزء من العمل التجاري لم يحقق عائدات إيجابية. لقد كان من الجيد أن نقول إننا ربحنا كل هذا العمل التجاري، لكن العمليات الحسابية لم تنجح مع مرور الوقت.

وفي نهاية المطاف، عندما تجمع كل الأطراف الأساسية في غرفة واحدة فإنهم سيفهمون الأمر. هم يكرهون ذلك لكنهم يتفهمونه. هم ينظرون إلى العائدات على أنها مرتبطة بتعويضهم وأنه لن تكون هناك أرباح لذلك يستسلمون للأمر. بعد ذلك يتجاوز الأشخاص المشكلة وكأن شيئاً لم يكن. كل ما قاموا به هو أنهم امتنعوا عن التحدث إلي لمدة أسبوع، لكنهم بعد ذلك تجاوزوا الأمر.

يتطلب فرض القرارات الصعبة القيام بثلاث خطوات:

1- جمع وتدقيق معظم المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار في الوقت المناسب.

2- صنع القرار ونقله للآخرين.

3- الاستمرارية.

يقول رانسفورد: «طالما أنك تقوم بعمل جيد وطالما أن كل ما أنت مسؤول عنه يسير على خير ما يرام، فإنك ستستفيد في نهاية المطاف، لكن لا ينظر الجميع إلى هذا الأمر بتلك الطريقة».

وحسب رأي أحد كبار التنفيذيين في شركة صغيرة: «غالباً ما يحتاج عمل القائد أو المديرين إلى اتخاذ قرارات لا تتمتع بالتأييد أو تنطوي على حصول مخاطر كبرى. فليس الجميع مهيئين لاتخاذ قرارات صعبة، إلاّ أن هذا جزء من مسؤوليتنا كقادة وأحد الأسباب الكثيرة وراء تعويضنا على مستوى أعلى».

هناك أيضاً منظمات تميل إلى اتخاذ قرارات بعد الحصول على آراء واهتمامات متعددة وأحياناً يكون هذا الأمر مبالغ فيه. يقول أحد المديرين: «يعمل الفريق التنفيذي لدينا على الحصول على إجماع بحدٍّ أدنى من المخاطر الأمر الذي يفرض صعوبة على اتخاذ قرارات جذرية».

آراء من الخطوط الأمامية:

القرارات الصعبة

«تتم معالجة جميع القرارات الصعبة بشكل مباشر، سواء كان الأمر متعلقاً بمتابعتها مع الآخرين أو تولي مهمة اتخاذ القرار عند الحاجة. إن مديرنا العام رجل لطيف، لكننا تعلمنا ألا ننظر إلى لطفه على أنه نوع من الضعف بل إننا ننظر لذلك باحترام».

«احصلوا على توصيات حول كيفية التأثير على أحد المديرين للتعامل مع النزاع بشكل أكثر مباشرة. كيف يمكننا تغيير أسلوب المدير بتجنب النزاع؟».

لا يتم اتخاذ جميع القرارات الصعبة بطريقة متساوية. فهناك مقاربات مختلفة تنطبق على ظروف مختلفة يتم تبنيها استناداً إلى النتائج البشرية والمضامين الاستراتيجية. ويمكن للمقاربة التي تتبناها أن تحدد فيما إذا كان يُنظر إليك على أنك حازم وعادل، وبالتالي تكسب احترام الجميع من حولك، فإمّا أن تكون بطة أو نسراً!

القرارات الأصعب

القـرارات الأصـعـب هـي تلك القـرارات التـي تؤثر علـى مـسـتـقـبل الآخرين. يقوم 60% من كبار التنفيذيين والمديرين بتصنيف التوظيف والصرف من العمل على أنهما أكثر القرارات التي كان عليهم اتخاذها طيلة حياتهم المهنية صعوبة.

يقول أحد المديرين: «تنطوي القرارات الأصعب على تجارب تغيّر حياة الأشخاص الذين يعملون معك». ويقول مدير آخر: «إن القرارات الأصعب على الدوام هي تلك التي تؤثر على أسر الأشخاص الذين أصبحوا أصدقاء لك. فعملية صرف الآخرين من وظيفتهم مؤلمة جداً، بدءاً من تحديد أولئك الأفراد الذين هم أصدقاء لك وانتهاءً بتطبيق قرار التسريح».

يعمل أنطونيو مونتيرو Antonio Monteiro رئيساً لقسم المعلومات في شركة إنترنت سيكيوريتيز Internet Securities وهي شركة مقرها في نيويورك تعمل كمزود لمعلومات العمل حول الأسواق الناشئة في الولايات المتحدة وأوروبا وآسيا وأمريكا اللاتينية. يقول مونتيرو: «إن الأمور المتعلقة بالموارد البشرية هي الأصعب لأنها تؤثر على حياة الأشخاص. ففي الكثير من الأحيان يكون هناك أشخاص كرسوا سنوات طويلة من العمل مع الشركة ويأتي وقت لتقول لهم فيه: حياتك المهنية تنتهي عند هذا الحد! في بعض الحالات يكون هذا إيجابياً لأنه يجعلك تدرك أن حياتك المهنية لا تتوقف على شركة واحدة، الأمر

الذي يجعلك تبحث عن فرصة أخرى، لكن هناك أشخاص ينظرون للأمور بطريقة أكثر انفعالية. من الأهمية بمكان أن تعامل الأشخاص عندما يتركون الشركة بنفس الطريقة التي عاملتهم بها عندما دخلوا للشركة، بمعنى أن تكون عادلاً معهم في دخولهم الشركة، وعادلاً معهم عند خروجهم منها».

يشكّل ذلك جزءاً من التحدي المتمثل بتحوّل الولاء الذي يكنّه الموظف للشركة والذي سيتم تناوله في موضع آخر من الكتاب. وفي حالة شركة Internet Securities التي تتم فيها العمليات على مستوى عالمي عال يصبح ذلك التحدي أكبر مما هو عليه بسبب ارتفاع مستوى التوقعات. يقول مونتيرو: «في البلدان السوفييتية السابقة وفي الصين، نجد أن التوقعات التي يفترض أن تحققها الشركات مثيرة للاهتمام من حيث أن الشركات يُفرض عليها إبداء المزيد من الولاء لموظفيها، لكنّ هذا الأمر أخذ بالتغير ببطء».

وفي حالة الصرف من العمل، غالباً لا يكون للأمر علاقة له بخطأ ارتكبه الأفراد المتخذ القرار بحقهم، بل بسبب ظروف خارجية خارجة عن إرادة التنفيذي أو المدير. يقول أحد المديرين: «خلال السنوات التي عملت بها، أدركت أن القرار الأصعب يتعلق بصرف أحدهم من العمل ليس بسبب سوء أدائه بل بسبب ظروف الشركة».

هناك سبب آخر يجعل التعامل مع حياة الآخرين في غاية الصعوبة وهو أن الأشخاص يمثلون الميزة التنافسية والمستدامة الوحيدة التي تمتلكها بعض الشركات.

لكن مع وجود ضغوط من القاعدة، قد لا يكون أمامنا في بعض الأحيان أي خيار سوى اتخاذ ما قد يبدو على أنه قرار لا مبالٍ ومتعمد، وتنفيذ هذا القرار، ومن ثم المضي قُدماً. يقول أحد التنفيذيين ممن يعملون في صناعة العناية بالبشرة: «نمر الآن بمرحلة نمو هائل ولا يتمتع الجميع لدينا بالخبرة في هذا النوع من العمل لذلك كان علي استبدال أشخاص رائعين ولطيفين بآخرين يتمتعون بالذكاء والمهارة الكافية لإنجاز العمل».

في نهاية المطاف لا بد من اتخاذ القرارات الصعبة وتنفيذها. إن الخطوة الأساسية للقيام بذلك هي اتخاذ القرار بدلاً من التردد والمماطلة في الوضع لوقت طويل من الزمن. ويتطلب النجاح أيضاً تحديد أهم القرارات التي هناك حاجة لاتخاذها ومعرفة متى يتوجب علينا اتخاذها.

تقسيم القرارات الصعبة حسب الوقت

يتطلب فرض القرارات الصعبة تقسيم هذه القرارات من الناحية الزمنية. إن محاولة التعامل مع جميع القرارات الصعبة في نفس الوقت لا جدوى منها وقد تكون هذه المحاولة، في أفضل الحالات، أمراً مربكاً ينتج عنه تأجيل كل القرارات ما عدا الأسهل منها. وفي أسوأ الحالات، قد يتم اتخاذ القرار الخاطئ في حال كانت القرارات المتخذة متعددة ومتسرعة، وفي هذه الحالة يقلّ الاهتمام بالمضامين والدلالات على المدى الطويل. ولتجنب هذه الحالة، عليك تصنيف القرارات الصعبة أو حتى المهمة وفقاً للإطار الزمني الذي يجب من خلاله تحقيق هذه القرارات.

في حالة كبير المديرين التنفيذيين مونتيرو في شركة Internet Se-curities، فإن جميع القرارات تدخل في أحد الإطارات الزمنية الأربعة. يقول مونتيرو:

جميع هذه الأمور متعلقة بالتوقيت. أقوم بتصنيف القرارات بموجب أربعة أطر زمنية: يومية، شهرية، ربعية، سنوية. على سبيل المثال، قد يتعلق القرار السنوي بشراء جزء جديد للبنية التحتية في العمل. لكن في حال كانت وتيرة العمل منخفضة نتيجة للحاجة لتلك القطعة، عندها تكون هناك حاجة لاتخاذ القرار بشكل مباشر. وكل قرار أتخذه يدخل في إحدى تلك المراحل الزمنية الأربع.

أنا لا أتسرع في اتخاذ قراراتي بل أجمع أكبر قدر ممكن من المدخلات لاتخاذ تلك القرارات على نحو نموذجي. أمّا بالنسبة للموظفين، فيجب أن يعرفوا أنك تفكر باتخاذ القرار ولا تقوم بتأجيله، وعليك أن توضح لهم التوقيت وأن تخبرهم بوضوح أنك لم تنس أمر القرار على الإطلاق.

تندرج القرارات الإستراتيجية بشكل عام ضمن الأطر الزمنية الأطول بينما تندرج القرارات المنطوية على تكتيك أكثر ضمن الأطر الزمنية الأقصر. ويمكن للقرارات أن تنتقل أيضاً بين الأطر الزمنية المختلفة. على سبيل المثال، إذا ما كان لدى أحد بائعي التكنولوجيا اتفاقات رخصة لبرمجياته، عندها ينتقل القرار من ربعي إلى يومي حالما تكون هناك حاجة لتوقيع طلبات الشراء.

تقسيم القرارات الصعبة حسب المستوى

من غير الممكن أن يكون هناك شخص واحد قادر على اتخاذ كل القرارات الصعبة، حتى لو كنت تشعر دوماً أنك الشخص الوحيد المطلوب منه اتخاذ جميع القرارات الصعب. ولذلك يجب تصنيف القرارات الصعبة وفقاً لجميع المستويات في الشركات، وذلك يتعلق بعدة أسباب:

- صنع القرارات الصعبة يمنح ملكية القرار لصانع القرار.
- يكون صانع القرار أقرب إلى أولئك المتأثرين باتخاذ القرار، كلما كانت هناك إمكانية لمعرفة المزيد من النتائج المباشرة.
- مع وجود الكثير من القرارات الصعبة التي نحتاج لاتخاذها اليوم، من غير الممكن أن تكون جميع القرارات مركزية.
- لا أحد يمتلك معلومات كافية لاتخاذ جميع القرارات الصعبة.

وعلى الرغم من أن القرارات الصعبة يجب اتخاذها على جميع المستويات، إلا أنه من الضروري تمكين كل أولئك المعنيين باتخاذ القرارات بحيث يكون لديهم فهم شامل للرؤية والاتجاه الذي تتخذه قيادة منظمتهم. وإلاّ، فإن القرارات المتخذة في المراتب الأدنى يمكن أن تتعارض مع الطريق الذي تسلكه الشركة.

وفي بعض الأحيان لا تكون صعوبة اتخاذ القرار بقدر صعوبة العمل على تنفيذه. على سبيل المثال، إن اتخاذ قرار بتخفيض مرتبة أحد الموظفين يعد أمراً أسهل من إخبار الأفراد الذين تم تخفيض

مـرتبـتـهم بذلك القـرار. ومن الصـعب أيضـاً إعـادة توزيـع عبء العـمل الذي كان يقوم به أولئك الذين صُرفوا من الخدمة على من تم إبقائهم فيها. ولسوء الحظ، فإن القرار الصعب والتنفيذ الصعب لا يقوم بهما الشـخص ذاته دومـاً لأن الجـميع قـد قـامـوا بهذا العـمل فـي وقت من الأوقات. يقول مونتيرو:

أنا أعمل على تمكين الأشخاص لاتخاذ القرارات وصولاً إلى حدٍّ معين. ولديّ خمسة أشخاص ينوبون عني في مختلف أنحاء العالم، ونتحدث نحن الستة عن الاستراتيجية. أحصل على آرائهم وفي معظم الأحيان أؤيد قراراتهم. يأتي الأشخاص إليّ ويقولون لي: «إن مديري غير قادر على اتخاذ القرارات». فعندما تتولى مهمة اتخاذ القرار يكون الأمر مختلفاً. أحاول التأكد من أن الأشخاص يتمتعون بالثقة في النفس لاتخاذ أحد القرارات. وإذا كانوا مخلصين في اتخاذ القرار حتى وإن كان القرار المتخذ غير صائب فأنا لا أقطع أعناقهم.

في إحدى الحالات كان لدينا مهندس نظم وقد قام بنزع مؤقت لجدار الحماية rebooted a firewall لكننا لم نتمكن من إعادته. وقد نجم عن ذلك تعطيل المخدّم بكامله. فقلت المدير: «لا تسمح بحصول ذلك مرة أخرى» ولم يتكرر ذلك. لقد اتخذ قرار غير صائب وقد حمّلته مسؤوليته حيث كان عليه وضع خطة لحلّ المشكلة في حال لم ينجح القرار.

لا أؤمن كثيراً بالديمقراطية في العمل التجاري. عليك اتخاذ القرارات على المستوى الصحيح. 99% من الأشخاص يرغبون أن تتم قيادتهم في بعض المستويات. ودوري هنا هو النظر في الزوايا لتجنب المشاكل المستقبلية. أقول للمديرين لديّ إن عليهم أن يفكروا بما سيحصل بعد عام وأقوم بالتفكير بما سيحصل بعد ثلاثة أعوام. هذا ما أقضي معظم وقتي فيه وأنا أتحدث إليهم بهذا الشأن.

يجب اتخاذ القرارات الصعبة ضمن سياق «رؤية متعددة الأبعاد» إذ أن المضامين بعيدة المدى لما يبدو اليوم قراراً ذكياً من شأنها أن تصبح سلبية في الغد. هناك أسئلة محددة يجب أن تسألها لنفسك لضمان أخذك بالحسبان جميع مضامين القرارات التي تتخذها:

- على من يؤثر هذا القرار؟
- على ماذا أيضاً يؤثر هذا القرار؟
- ما هي المضامين بعيدة المدى؟
- مَنّ قد يعارض هذا القرار ولماذا؟
- ما هو البديل؟
- متى يجب اتخاذ القرار؟

أصعب خمسة قرارات في الحياة المهنية هي (بالترتيب):

1- التوظيف/ الصرف من الخدمة

2- تغيير المناصب

3- الحدّ من بعض المناصب

4- خلق توازن بين العمل والحياة الشخصية

5- نقل الأخبار السيئة

إقصاء سياسة المكتب الداخلية

تشكل القرارات الصعبة معركة يومية مستمرة داخل المؤسسات. وللوصول إلى القرار الصعب يكون عليك أحياناً أن تقرر أي نوع من المعارك تريد أن تخوض وأيها يمكن أن تؤجله ليوم آخر أو أن تكون الخاسر فيه. ولا تحتل الإدارة الحازمة أي مكان في سياسة المكتب الداخلية. ففي الوقت الذي يمكن أن نعتبر فيه السياسات الداخلية حقيقة في حياة العمل التجاري، نجد أنها قد تسبب مشكلة كبيرة في صنع القرارات الصعبة أو حتى أن تعرقل ما يجب أن يكون القرار الصعب السليم.

مسح: سياسة المكتب الداخلية

عندما يتعلق الأمر بسياسة المكتب الداخلية في المنظمة التي أعمل بها، فإن سبب (أسباب) وجود الأشياء على ما هي عليه يتضمن:

الثقافة	74%
أنماط الأشخاص العاملين حالياً	44%
يلقون دعماً من الأعلى	42%
التاريخ	36%

الافتقار للاتصالات	34%
أنماط الأشخاص الذين يتم تشغيلهم	34%
سرعة العمل	33%
الافتقار لاتجاه واضح	27%
الظروف الاقتصادية السائدة	26%
تخفيض عدد الموظفين	19%

إن جعل الجميع يتفقون تماماً، مع الأخذ بعين الاعتبار مصالح الجميع، قد يؤدي إلى عرقلة ما يجب القيام به بالفعل. وهذا هو الفرق بين القيام بما هو صائب والقيام بما يتفق عليه الجميع. وقد يكون هناك تلاق بين الأمرين في بعض الأحيان، لكن هذا لا ينطبق على جميع الحالات. ولذلك تتطلّب الإدارة الحازمة من المديرين القيام بالشيء الصحيح الذي يحقق أفضل النتائج بالنسبة للعمل التجاري وزبائنه.

تكون السياسة الداخلية متأصلة عادةً في بنية الشركة بحيث لا يمكن تغييرها بسهولة. يقول معظم التنفيذيين والمديرين إنه عندما يتعلق الأمر بسياسة المكتب الداخلية في شركتهم، تكون الأمور على وضعها الراهن بسبب الثقافة وأنماط الأشخاص الذين يعملون فيها. وبما أنه من الصعب تغيير أحد الأمرين، يصبح السؤال هو التالي: ما الذي يمكن القيام به لتحسين الأمور؟

تتمثل أهم الأسباب وراء سياسة المكتب الداخلية السلبية بالميزات الشخصية والثرثرة والرؤية قصيرة المدى. وسبب آخر وراء ذلك هو أن سياسة المكتب الداخلية السلبية يتم فرضها من الجهات العليا. ولفرض القرارات الصعبة في منظمة ما، تحتاج القيادة العليا لعزل سياسة المكتب الداخلية عن القرارات الصعبة أو على الأقل الحد من أثر سياسة المكتب الداخلية على صنع القرارات. انظر إلى التعليقات التالية لمديرين مختلفين:

- «قد تكرّس الإدارة العليا السلبيات من خلال الاسترخاء وتجاهل الأمور والنظر إليها برؤية قصيرة المدى. وتؤدي عدم قدرتهم على التعامل مع السياسة الداخلية للمنظمة إلى انخفاض في المعنويات وإبطاء سرعة العمل وتشجيع الموظفين على اللامبالاة. وعندما لا يكون كبار المديرين قادرين على التعامل مع هذه المشكلة المتفاقمة فإنهم يتجاهلونها».

- «من الواضح أن القيادة العليا لدينا هي التي تضع السياسة الداخلية لشركتنا. إن كبير المديرين التنفيذيين لدينا هو من أسوأ المديرين الذين يمكن العمل معهم على الإطلاق لكن نظراً للنجاح الذي تم تحقيقه خلال عملية الترويج الإلكتروني فإنه يشعر بأنه يعرف أكثر من أي شخص في أي مجال. وهذا يؤدي إلى اتباعه سلوكاً غريباً ومتناقضاً. حيث لا توجد لديه أولويات ولا وضوح في الأدوار، كما أنه يقوم بالإدارة من خلال فرض ضرورة تقديم موافقته على كل شيء. ونحن نخسر دوماً الأشخاص الجيدين بسبب هذه السياسة وآمل أن أكون أنا التالي».

- «إذا كانت السياسة الداخلية تفرض مشكلة فالسبب هو أن مثل هذا السلوك يُقابل بالثناء سواء كان ذلك بطريقة مقصودة أو غير مقصودة».

وتختلف العوامل التي تصوغ السياسة الداخلية باختلاف حجم الشركة. ففي الشركات الكبيرة، نجد أن الطموح هو الذي يصوغ هذه السياسة بينما تصوغها الميزات الشخصية في الشركات الصغيرة.

- يقول أحد المديرين في شركة كبرى: «كلما كبرت الشركة، تصبح السياسة الداخلية متأصلة أكثر وتفرض مشكلة أكبر. والسبب هو أن الكثير من الأشخاص يمكنهم النجاح فقط داخلياً من دون أن يتعلق ذلك بالزبائن والعالم الخارجي. ويصبح القيام بذلك بشكل جيد هو المهارة الأساسية لديهم. وكلما كانت المنظمة معقدة، ازداد ظهور هذه المشكلة».

- يقول مدير في شركة صغيرة: «لقد قمنا باستبدال مديرين رفيعي المستوى في مكتبنا الصغير الذي يعمل فيه خمسة وثلاثون شخصاً وقد غير ذلك من آلية عمل المكتب بشكل جذري، بعد أن كان اكتناز المعلومات والإهانة العلنية للأشخاص الذين يعملون معهم نمطين شائعين من أنماط السلوك الذي كانوا يتبعونه».

- يقول أحد كبار التنفيذيين في شركة صغيرة: «أحد الأسباب الأساسية التي ستجعلني أترك العمل مع شركة صغرى هو الدور الكبير الذي تلعبه السياسة الداخلية في هذه الشركة».

تتمثل إحدى السلبيات الكبرى للسياسة الداخلية بالتركيز المتزايد على الداخل مع تركيز أقل على الزبائن. يقول مدير في شركة صغيرة: «يبدو أن الأشخاص ينجزون أعمالهم باتباع أحد المنظورين التاليين: كيف أقدم أفضل خدمة للزبون؟ أو كيف أغطي على عجزي؟».

آراء من الخطوط الأمامية:

سياسة المكتب الداخلية

«في الوقت الذي تتغير فيه ديموغرافيات شركتنا، نجد أن المظهر السياسي العام يتغير معها ـ حيث تقلّ الثقة بالإدارة العليا الآن وتزداد الإشاعات كنتيجة لذلك».

«أحد أكبر أسباب اتباع سياسة سلبية هو الخوف من التغيير، حيث يبدأ الأشخاص بالاهتمام بأنفسهم لأنهم يشعرون أن لا أحد آخر يقوم بذلك. وهذا يؤدي إلى بناء السيطرة/الشعور بالتملك داخل الشركة».

«لا يمكن للمرء أن يقنع الآخرين وهو في منصب لم يصل إليه من خلال الإقناع. ذلك أن معظم العاملين الإداريين والموظفين متحيزين عاطفياً أكثر من كونهم منطقيين أو موضوعيين. ومن جهة أخرى، فإن بعض الأشخاص الموضوعيين تماماً لا توجد لديهم «مشاعر» ويؤمنون بكل شيء يفكرون به حتى قبل أن يفكروا به... ومن هنا تصبح لدينا نزاعات ثقافية حتى قبل أن يصل الأمر للحالمين وأصحاب المذهب الحسي! هذا هو الحال دوماً!».

«إن تركيز الإدارة العليا وأهدافها واضحة. إلا أن الإهمال يكمن في الإدارة الوسطى ذلك أن الرسالة لا تصل دوماً إلى الموظفين في القاعدة».

يمكن للسياسة الداخلية أن تزدهر في أية شركة عندما تتم مكافأة السلوك بشكل مباشر أو غير مباشر. يقول أحد المديرين في شركة كبيرة: «تستخدم شركتي شبكة مكافأة «الأشخاص الجيدين». وفي إحدى الشركات الصغيرة يقول أحد كبار التنفيذيين: «تنزع الطبيعة البشرية، المتميزة بالطموح وعدم الاستقرار، إلى كونها المسبب الأساسي وراء السياسة الداخلية السلبية. ومن المدهش كيف لا تكون لدى الأفراد دراية بسلوكهم الخاص».

الحقيقة هي أن بعض الأشخاص إما إنهم يعملون بجد كبير أو بسرعة كبيرة بحيث لا يكون لهم دور في السياسة الداخلية السلبية. لذلك فإن أفضل هدية يمكنك تقديمها لبعض الأشخاص هي مرآة ينظرون من خلالها إلى أنفسهم.

أول خمسة عشر مسبباً لسياسة المكتب الداخلية السلبية (بالترتيب):

1- الميزات الشخصية

2- الثرثرة

3- رؤية قصيرة المدى

4- الافتقار للاهتمام بالموظفين الزملاء

5- الطموح

6- الافتقار للاتصالات

7- سياسة لفت الأنظار

8- التكتلات

9- الإشاعات

10- الحصول على دعم المستويات العليا

11- الافتقار للاتجاه الواضح

12- السلوك العدواني

13- الحصول على مصداقية غير مستحقة

14- عدم مراعاة حقوق الآخرين ومشاعرهم

15- التركيز المفرط على الداخل

إن اتخاذ القرار الصعب أمر ليس سهلاً في جميع الأوقات. لكنّ التجرؤ على اتخاذ مثل هذا القرار هو بحد ذاته دليل على القيادة الحقيقية. فالكثير من الأشخاص يرغبون بالعمل مع شخص يؤمنون به وينظرون إليه على أنه قادر على البتّ في الأمور. إن قدرتك على اتخاذ القرارات الصعبة وجعل الآخرين يلتزمون بها تسهل إدارة المؤسسة التي تعمل فيها بسلاسة أكبر والأهم من ذلك هو أنها تجعلها تستمر. إن اتخاذ القرارات الصعبة بشكل منتظم يخلق أيضاً مناخاً تصبح فيه النتائج قابلة للتحقيق كما سنناقش في الفصل التالي.

الفصل الثالث

ركّز على النتائج

إنّ النتيجة الأخيرة هي الغاية الكلية، فسواءٌ كانت الشركة تركز على الأرباح أو المبيعات أو إرضاء الزبون أو أي معيار آخر، نجد أن كل شخص في أية شركة يواجه بعض المعايير المحددة التي يجب عليه تحقيقها إما بشكل فردي أو كعضو في مجموعة أو لصالح أحد الأقسام. وأياً كان المعيار المتّبع، فإننا نجد أن لدى كل مؤسسة نوع خاص بها من النتائج التي تهم معظم الأفراد في أقسام مختلفة منها. وفي الوقت الذي يبدو فيه هذا المعيار واضحاً للجميع، نجد أنه ما يزال قابلاً للتشويش بسهولة بسبب الأزمة الحالية التي من شأنها أن تلقي حتى بأكثر المديرين ثباتاً خارج سياق العمل التجاري.

تتطلب الإدارة الحازمة أن يحدد كل شخص وبدقة النتائج الأهم بالنسبة له في الوقت الراهن وخلق التركيز الملائم لتحقيق تلك النتائج. يجب أن يكون لكل عمل نتائج تحقق النتائج المرجوة. وكي يركز العمل على النتائج عليك طرح الأسئلة التالية:

- كيف يؤثر هذا القرار على زبائننا؟

- كيف يؤثر على العاملين والموظفين لدينا...الخ؟
- هل هذا العمل مبني على إستراتيجية ما؟
- مَنْ يجب أن يعرف هذا القرار؟
- كيف يؤثر على الإحصائيات؟
- هل هناك عمل أفضل من شأنه أن يؤدي إلى نتائج أفضل؟

يمكن للنتائج أن تكون هدفاً متحركاً، بمعنى أن النتائج التي تعتبر على أنها الأكثر أهمية اليوم قد لا تكون هي الأكثر أهمية غداً. والأمر يعود للأفراد لمراقبة النتائج الخاصة بهم حالياً على الرغم من احتمال مواجهة صعوبة في تحديد ما هو الأهم عند توجيه إشارات متناقضة من التنفيذيين أو المديرين. الهدف من ذلك هو إنجاز المزيد من العمل سلفاً قبل توقع النتائج. لكن عدداً كبيراً من الأشخاص ينتهي بهم المطاف إلى التدافع في اللحظة الأخيرة وقد يبدو الأمر مستمراً ومن دون توقف عند كل مشروع أو مهمة. وبالنتيجة، يؤدي هذا الأمر بالمديرين إلى العمل بأسلوب تسلسلي كون كل ما يمكنهم القيام به هو الالتزام بالمهلة النهائية المحددة. وهذه مسألة خاسرة فعندما تزداد المهام، نجد أن كل ما يستطيع المديرون تحقيقه هو زيادة عدد ساعات العمل المحتملة.

تحتاج متابعة الأمور الأكثر أهمية في أي وقت محدد إلى حجمٍ هائل من التركيز. وقد يؤدي والفشل في تحقيق هذا إلى الافتقار إلى الإنتاجية الحقيقية أو على الأقل إلى الشعور الشخصي بأن لا شيء

يتحقق. ولا يحتاج المدير إلى تغيير الاتجاه بشكل كامل وترك العمل غير المنجز بعد على الطاولة لمجرد إرسال مذكرة من الإدارة العليا تطالب بالقيام بعمل مباشر. فعلى الرغم من أن الأمر الإداري بحاجة للتعامل مع الآخرين لكنه لا يعني فقدان سياق العمل الذي كان في متناول المدير أثناء ذلك. وإلا فسيكون في هذا هدرٌ لكل الوقت والموارد المستخدمة للقيام بذلك بحيث تؤول بالنتيجة إلى تكلفة غير قابلة للاسترجاع ومن دون تحقيق توازن في الأقسام العليا. وعلى الرغم من أن الجميع يحملون أكثر من عبءٍ في مجال العمل التجاري هذه الأيام إلا أن هذا لا يعني أنه يمكن إضافة المزيد إلى ذلك الخليط من دون أن تكون هناك مضاعفات سلبية.

ولكي يحقق التنفيذيون والمديرون النجاح، نجد أنهم بحاجة إلى المزيد من التركيز من قبل الأفراد وهذا أمر من السهل قوله لكن تحقيقه ليس بنفس الدرجة من السهولة. تعتبر القدرة على الحفاظ على التركيز هي المهارة الأكثر إلحاحاً لرجال الأعمال هذه الأيام بعد مهارة القدرة على التواصل بشكل جيد. وفي الحقيقية، يقول أكثر من ثلاثة أرباع كبار التنفيذيين والمديرين إن الحفاظ على التركيز هو من أهم المهارات المطلوبة مستقبلاً (كما ناقشنا في الفصل الأول، فإن التواصل الجيد ينظر إليه من قبل الأغلبية الساحقة للمديرين على أنه المهارة التي تحتل المرتبة الأولى من بين المهارات المطلوبة).

لكن مع وجود الكثير من الاضطرابات في بيئة العمل يمكن أن يصبح الحفاظ على ذلك التركيز أمراً صعباً. ومع وجود أغلبية رجال الأعمال الذين يعملون لعشرة ساعات أو أكثر في اليوم، ومع التغير

المستمر للمتطلبات الداخلية والخارجية، فإن الأمر الذي يشكّل تحدياً هو الالتزام بالتركيز على ما هو أكثر أهمية. وعلى الرغم من أنك قد تتمتع بقدرة كبيرة على التركيز، إلا أنه من المحتمل تبديد ذلك التركيز بالقيام بأمور قد تصبح غير مجدية.

ويحدد حجم التركيز ما الذي يبقى على رأس قوائم أولويات المديرين وما الذي تمّ إنجازه. لكن من السهل جداً أن ينتهي بنا الأمر لاستبدال ترتيب البنود على القائمة بشكلٍ يخضع لتبدل الأولويات سواءً بالاستناد إلى أحكام فردية أو قوى خارجية. ومن شأن تغيير الأولويات، بما ينتج عنه من تحويل في الاهتمام، إحداث فوضى في أية شركة.

يقول الكثير من كبار التنفيذيين إن أبرز الأولويات تبقى ثابتة بشكل نسبي لكن هذا لا ينطبق على مستوى العمل اليومي للكثير من المديرين. فمن الطبيعي أن تتغير الأولويات لأن كل شيء نسبي بالنسبة للأمور الأخرى. وقد تشمل أسباب ذلك التغير في الأولويات: ظروف السوق والنتائج المطلوبة في نهاية كل فصل أو حتى قضايا تخص الموظفين مثل مرض أحد الزملاء أو مغادرتهم للعمل. وأياً كان السبب فإنه يمكن للشخص أن ينتهي به المطاف إلى الجلوس على مقعد ساخن آخر مختلف عن الذي كان يجلس عليه في يوم أو أسبوع آخر من قبل.

إنّ أحد الأسباب الأساسية وراء عدم القدرة على الحفاظ على التركيز في العمل هو وابل المعلومات التي تتدفق إلى جميع الأشخاص بشكل يومي. فالبريد الصوتي والبريد الإلكتروني والهواتف النقالة

والرسائل السريعة والشبكة ومحطات التلفزيون الإخبارية التي يستمر بثها على مدار أربع وعشرين ساعة، كل تلك الأمور يمكن أن تجعل ما يحصل في الوقت الحالي يبدو وكأنه أهم قضية على الإطلاق مما يتسبب بحدوث تحول في الأولويات وتغير في التركيز. ومن السهل جداً اليوم حصول أزمة بسبب بريد إلكتروني أو بريد صوتي عندما يرتبك أحد التنفيذيين أو المديرين بسرعة شديدة عند حصول تحرك لدى أحد المنافسين أو تغير في المبيعات.

الحفاظ على التركيز في المكتب

تساعدك الإرشادات التالية على الحفاظ على التركيز:

- ***الحد من التدخل:*** لا تتدخل في كل جانب من الجوانب التي تدور حولك في العمل. دع الأشخاص يقومون بعملهم. بشكل عام، يكون رجال الأعمال مسؤولين إذا ما مُنحوا المسؤولية بشكل فعلي ومن دون تخمين من قبل طرف آخر.

- ***تذكر الإستراتيجية:*** انتبه لأية تشويشات لا تمّت بصلة للإستراتيجية والاتجاه الكلّيّن للمنظمة. ومن المهم أن تبقى مركزاً على الأمور الأهم التي يتم تحديدها في سياق الاتجاه الكلي للعمل التجاري.

- ***حافظ على تركيز الآخرين:*** من المعروف أن معدل فترة التركيز لبعض الأشخاص في العمل التجاري يمكن أن يكون قصيراً جداً. ومما لا شكّ فيه أنك تعرف شخصاً يبدو أن لا مقدرة لديه للتركيز لمدة

تزيد على بضع دقائق، هذا إذا كانت لديه أية مقدرة أصلاً. هذا يعني أنه عليك أن تساعد ذلك الشخص على التركيز من خلال إعادته للنقطة الأساسية بسرعة ووضوح.

• ***اختر وقتك:*** اختر الوقت المناسب لتحقيق شيء ما. وإذا ما كنت تحاول كتابة تقرير عمل تجاري جيد في خضمّ يوم حافل بالعمل فربما لا ينتهي بك المطاف إلى الخروج بالتقرير الذي تريد. على الأفراد اختيار الوقت الأمثل بالنسبة لهم للتركيز استناداً إلى الوضع والمهام الموضوعة في متناول أيديهم وبعد ذلك يمكنهم تخصيص وقت للتسلية.

العمل ببراعة أكثر

إن العمل لساعات أطول لم يعد يجدي نفعاً، والسبب الرئيسي وراء ذلك هو أن الكثير من المديرين قد وصلوا إلى مرحلة لم يبق فيها المزيد من ساعات العمل لإنجاز ما يصبون إليه. ولذلك فإن الحل الوحيد هو العمل ببراعة أكثر. وهذا يعني أن تترجم النتائج المرجوة والتركيز على الأهداف إلى نشاطات وعمليات يومية. وهذا يعني أيضاً تحديد وإلغاء الأمور غير المهمة وقضاء الوقت ببراعة أكثر على الأنشطة التي ستحقق النتائج.

ونجد أن العمل في مجال المبيعات هو الأكثر أهمية بالنسبة للعمل ببراعة. ومع الحدّ من جميع مجالات العمل التجاري، كما هو مفصل في مكان سابق من الكتاب، نجد أن بيع جميع المنتجات قد أصبح أصعب من ذي قبل. ولا نجد مفهوم المبيعات السهلة إلا في ذهن مدير

المبيعات، وفقاً لإفادات أي شخص يعمل في مجال المبيعات. فقد تناقص عدد المشترين كما لم يعد لديهم الوقت الكافي للاستماع لكل البائعين وفي الكثير من الحالات نجد أن هناك تناقص في حجم المبيعات. هذا يجعل المزيد من البائعين يتنافسون على الوقت المتاح لعددٍ متضائل من المشترين. وكنتيجة لهذا، نجد أنه يجب أن يتم استغلال الوقت الذي يقضيه البائع في الوصول إلى المشتري والتحدث إليه بشكل جيد. لكن لا يمكن لأي مشتري مشغول أن يتصرّف بلطف مع أي شخص يضيع وقته، الأمر الذي يبدد فرص رجال المبيعات ممن يضيعون الوقت في الحصول على زبائن آخرين بعد ذلك.

مقاربة الاتصال السابع

ينطوي العمل ببراعة أكثر، بالنسبة لرجال المبيعات، على التخطيط لعقد المزيد من الاجتماعات وممارسة مقاربة «الاتصال السابع» للوصول إلى مشترين جدد. والمقصود بمقاربة الاتصال السابع الاتصال بالمشتري المحتمل بوسائل متعددة سبع مرات خلال فترة أربعة أسابيع. وبعد الاتصالات السبعة من دون تحقيق أي نجاح عليك أن تترك ذلك الأمر جانباً وتتابع عملك. يمكنك اتباع منهجية الاتصال السابع عندما تبدأ بعمل جديد أو تسعى لتحقيق أهداف جديدة أو حتى تحاول متابعة الاتصال بأفضل الزبائن لديك لضمان المحافظة عليهم. والأهم من ذلك هو أن طريقة الاتصال السابع تساعدك على المحافظة على التركيز على النتائج وهي النتائج المرجوة من الإدارة الحازمة.

يعمل روبرت فلود Robert Flood كنائب رئيس لشركة ويست بورت وورلد وايد Westport Worldwide وهي شركة لتقديم التعويضات التنفيذية تضم حوالي خمسين موظف كما أنها شركة فرعية عن هيلب روغال آند هوبس Hilb Rogal & Hobbs التي تعد سابع أكبر وسيط تأمين في الولايات المتحدة وفيها 120 مكتباً وحوالي 2500 موظفاً. ويتمحور دور السيد فلود في ويست بورت حول تسويق خطط التعويض المؤجل للتنفيذيين. وهذه الخطط التي يصممها ويديرها ويست بورت تمنح الموظفين «الحاصلين على تعويضات عالية» القدرة على الادخار بحيث تغطيهم إلى ما بعد خططهم التقاعدية. ومن بين عملاء ويست بورت الشركات التالية: ماريوت Marriott وديوك إنيريجي Duke Energy، وليز كليبورن Liz Claiborne، وهانكل كور Henkel Corp، وباوش لله لوم Bausch & Lomb. وعلى فلود معالجة الجانب المالي للشركة المعنية وغالباً ما يتطلب ذلك التعامل مع أمين الصندوق أو المدير المالي للشركة إضافة إلى التنفيذيين في مجال الموارد البشرية.

يقول فلود: «يكمن الجزء الصعب بالدخول إلى الشركة والتحدث حول هذه البرامج. أنا أقوم بالتركيز على النتائج والأهداف السنوية بحيث تكون هي نقطة الانطلاق في عملي وهذا يعني استنتاج ما أحتاج إليه من توليد للدخل وأضيف إلى ذلك من خلال جلب الفرص الجديدة». ومن هنا يأتي العمل ببراعة أكثر.

ولم يعد بمقدور السيد فلود أو أي شخص غيره يعمل في مجال المبيعات الاعتماد على التشبيك والاتصالات السابقة في جلب أعمال جديدة خاصة فيما يتعلق بالمبيعات ذات العوائد المرتفعة مثل الخدمات التي تقدمها ويست بورت. يقول فلود: «علي العمل ببراعة أكثر في تحديد الفرص. وأنا أوزع وقتي وأستخدم الشبكة للحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات حول الشركة. وأحاول التعلم من خلال مراجعة تقارير نهاية العام وصورة شركتهم لمساعدتي في تحديد توقعاتي. فمنذ عشرة أعوام لم تكن المعلومات متاحة بقدر ما هي عليه اليوم. اليوم يمكنني الحصول عليها بنفسي، والتكنولوجيا تلعب دوراً كبيراً في هذا الأمر. لكن الأمر يبدو أشبه بأن تُرزق بطفل حيث نجد أنه من الممكن أن تحتاج تلك المبيعات إلى تسعة أشهر أو ما يزيد على ذلك كي تحقق ربعاً».

ويستخدم فلود مقاربة الاتصال السابع بما في ذلك الرسائل والبريد الصوتي والبريد الإلكتروني والاتصالات الهاتفية والمذكرات والرسائل السريعة من أجل الوصول إلى الزبائن المحتملين على مدار سبع مرات خلال فترة شهر واحد. ويصف فلود كيف قام باستخدام مقاربة الاتصال السابع في شركة للنفع العام:

اتصلت بالسيدة معاون المدير المالي. اتصلت بها هاتفياً وحصلت على عنوان بريدها الإلكتروني وأرسلت لها رسالة إلكترونية كما أرسلت لها رسالة خطية وتركت لها رسالتين صوتيتين ومن ثم ألحقتهما بمكالمة هاتفية أخرى وحددت لقاءاً مناسباً للغاية. وكنت حريصاً على ألا أبدو فظاً ولهذا قمت بذلك خلال فترة شهر.

في الماضي، كنت أستسلم بعد عدة محاولات قليلة. إلا أن الدراسات أثبتت وجود حاجة حقيقية لإجراء سبعة اتصالات بسبب وجود جداول الأعمال والأولويات. إنها تجعل عملية الاتصال كاملة كما أن رصدها سهل. وفي حال لم تلاقي عملية الاتصال نجاحاً بعد الاتصالات السبع، يكون مصيرها الأرشفة في ملف شبه مهمل.

الهدف من الاتصالات السبعة هو فقط الحصول على لقاء إلا أننا جميعاً نعول عليها كثيراً. وهي تسبب لي الجنون في بعض الأحيان. حيث أتصل بمشترٍ رفيع المستوى وأبني علاقة ودية مع معاونيه. ولا يمكنني تحمل أي نوع من الغطرسة فهي تقتلني وتجعلني قلقاً طوال الليل. ويصبح لديّ قلق من أن العمل سيفشل أو من عدم وجود توقعات جيدة تكفي لنجاح العمل. لذلك فإن الاتصالات السبعة تساعد على تقديم توقعات جديدة.

العمل ببراعة أكثر وجدٍّ أكبر

إن مجرد العمل ببراعة أكثر لا يعني أن العمل بجدّ غير مطلوب، لكن من خلال الجمع بين العمل ببراعة أكثر والعمل بجد أكبر غالباً ما يمكنك تحقيق نتائج أفضل وتوفير المزيد من الوقت. ويكمن السرّ هنا بالعمل ببراعة وجدّ طيلة الوقت الذي تعمل فيه مع التركيز الكامل على القيام فقط بالأشياء المتعلقة بتحقيق النتائج المرجوة. يميل الأشخاص إلى المساواة بين العمل لساعات أطول والعمل بجد أكبر وليس هذا هو الحال بالضرورة. فعندما تعمل لساعات أطول، تميل الكفاءة التي تعمل بها إلى التناقص ويصبح من الأسهل أن تغفل عن النشاطات التي تحقق النتائج المطلوبة.

«إن هذا يجعلك تفقد التركيز بسهولة كبيرة» حسب قول فيل ميردينغر Phil Merdinger وهو شريك أساسي ودولي لتطوير الأعمال في شركة ميرسر Mercer التي تعمل في تقديم الاستشارة الاستراتيجية والعملية في مجال الموارد البشرية. ويتمحور الدور الذي يؤديه ميردينغر حول تطوير الزبائن وعلى وجه التحديد إيجاد طرق لجلب المزيد من الأعمال إلى الشركة.

يقول ميردينغر: «خلال الأعوام القليلة الماضية كانت هناك صعوبة أكبر في خلق توازن بين التركيز على النتائج والتركيز على الواقع. عندما كنا نركز على النتائج التي كانت تبدو معقولة، كان ينتهي بنا المطاف إلى فقدان الحس الواقعي لدينا. وهذا يزيد من مستوى الإحباط والقلق. لم يكن أحد يتوقع ما حصل للوضع الاقتصادي. حيث عملنا بجد أكبر لكن بموارد أقل. إذاً، كنا نحاول تحقيق المزيد باستخدام موارد أقل. أضف إلى ذلك حقيقية أن الاقتصاد عندما يتباطأ فإنك تبدأ بمراقبة الحساب المصرفي الأمر الذي يجعلك تفكر بحذر بطريقة للحصول على أقصى ما يمكن من عائدات الدخل من خلال توليد الإيرادات. في هذه الحالة عليك أن تحدّ من مجالات تركيزك بقدر الإمكان وتصبح غير قادر على المبالغة في طرح المبادرات من خلال الدخول بعدد كبير من المشاريع».

في شركة ميرسر التي تضم ما يزيد على اثني عشر ألف موظفاً في حوالي ثلاثين بلداً، يقوم ميردينغر بالتركز بشكل أكبر على الأمور التي يشعر بأنه قادر على إدارتها وعلى المحافظة على بعض الانتصارات على المدى القصير من خلال الأعمال الربحية:

كون الاقتصاد لدينا بدأ يصبح أشبه باقتصاد خدمي، فإن أموال معظم الأشخاص تصبح لها أرجل وعقول وفي النهاية فإن هذه الأصول ستصوت باستخدام أقدامها. عندما يتباطأ الاقتصاد تتغير تلك القدرة على التصويت باستخدام الأقدام. لكن في الوقت الذي ينتعش فيه الاقتصاد يتغير الأمر. أنت بحاجة لخلق توازن بين الأهداف المالية والأشخاص والأداء والمكافئات وحياة العمل. بالنسبة لي، أنا أتعامل مع الأمر من خلال التواصل بشكل منتظم على المستويين الأعلى والأدنى، بحيث لا تكون هناك مفاجئات تتعلق بالوضع الذي وصلت إليه الأمور. وبهذا يبدأ الأشخاص بإعطائي الأفكار من أجل تصحيح مسار العمل.

من أجل التركيز الكامل على النتائج، نجد أنه من الضروري أن يكون لديك تركيز واضح جداً على عدد محدد من الأمور. وعدا عن ذلك، فمن المحتمل أن تتعرض للإرهاق بحيث ينتهي بك المطاف إلى العمل لساعات أطول وبإنتاجية أقلّ. وكما هو الوضع لدى روبرت فلود في ويست بورت، يمكن لحلقة المشتريات التابعة التي يعمل فيها ميردينغر أن تصبح مطوّلة مع وجود مخاطرة بهدر الموارد إذا ما فشل في العمل ببراعة أكثر وجدٍّ أكبر.

يقول ميردينغر: «إنّ التحدي يكمن في أن حلقة المشتريات أخذت تتوسع أكثر من ذي قبل. وقد أصبح سوق العمل أكثر تنافسية مما كان عليه من قبل وبذلك يمكن أن ترتفع تكلفة المبيعات بحيث تطال الأشياء التي لا تحظى سوى بفرصة هامشية لاقتحام السوق».

وبالنتيجة ووفقاً لما نراه في أساليب عمل كل من فلود وميردينغر، يتحتم على المديرين اليوم بذل المزيد من الوقت بشكلٍ مسبق لتحقيق النتائج فيما بعد. يقول ميردينغر: «هناك الكثير من المعلومات المتوافرة اليوم وعليك القيام بواجبك. عليك فهم الصناعة والقضايا التي تحاول معالجتها والمتعلقة بمشاكل يحاولون التعامل معها. كما يجب عليك الحفاظ على مستوى الكلام لديك ضمن حدود منخفضة إذ لا يمكنك تضييع وقت أحدهم لأنه لا يمكنك الحصول على هذه الفرصة مرة ثانية».

نصائح سريعة للعمل ببراعة أكثر وجدٍّ أكبر

- إدارة التوقعات الموجودة على طول خط الإنتاج.
- تحديد ما يتوقعه الآخرون بدقة.
- التعبير عن توقعاتك للنتائج بوضوح والحصول على تعريف واضح لتوقعات الآخرين للنتائج.
- التواصل بوضوح واستمرار حول حالة العمل باتجاه تحقيق تلك الأهداف.
- تحديد الكمّ، بمعنى أن تضع رقماً لكل شيء بحيث يتم قياس التقدم الحاصل من خلال تلك الأرقام.

عندما تكون شروط السوق قاسية وعندما يكون المديرون مجبرين على وضع تلك الأرقام، يصبح مفهوم العمل ببراعة أكثر وجدٍّ أكبر مفهوماً قابلاً للنسيان بسهولة. وقد لا يؤدي هذا الأمر إلى فقدان

التركيز على الأهداف النهائية فحسب، بل يتعداه أيضاً إلى سوء التوجه إلى مجالات فيها ضرر. يقول ميردينغر «تزداد صعوبة إغلاق الصفقات ويصبح من السهل عليك ركوب المصاعب. ففي هذه الأحوال قد تلجأ إلى الزبائن غير الملائمين ممن لا يتناسبون مع أهدافك وهذا قد يودي بعملك إلى نتائج سيئة. وقد يتسبب النمو غير المربح للإيرادات، في بعض المراحل، بالضرر. ويعود السبب في ذلك إلى نقل وإدارة توقعات النتائج».

إن التركيز على النتائج لا يعتبر بالضرورة شيئاً مطلوباً لبضع دقائق أو بضع ساعات فحسب، وإنما شيئاً يجب ممارسته على مدار اليوم والأسبوع. ولذلك فإن الإدارة الحازمة تتطلب تركيزاً شديداً على ما يهم من الأمور.

كيف تكون منتجاً؟

مَنْ منا لا يريد أن يكون أكثر إنتاجاً في العمل؟ فالشعور بتحقيق إنجاز وبراعة شخصية في العمل في نهاية اليوم أو الأسبوع من شأنه إضفاء البهجة على الذات، إن لم نقل الرضى الكامل عنها. إلا أن الكثير من الأيام تبدو كما لو أنها تطول وتطول في الوقت الذي لا يتم فيه تحقيق شيء. إذاً، لماذا لا يكون الجميع منتجين، وما الذي يتطلبه الأمر لتغيير ذلك؟ يقول أغلب المديرين والتنفيذيين إنه من أجل تحسين الإنتاجية، لا بد من وجود المزيد من الاتصالات والتركيز والتعاون، ويجب أن يكون هناك مقدار أقلّ من سياسة المكتب الداخلية والاجتماعات والهلع.

ما الذي تحتاج المنظمات إلى المزيد منه لزيادة الإنتاجية (بالترتيب)

1- التواصل

2- التركيز

3- التعاون

4- العمل كفريق

5- الوقت

6- الفهم

7- الميزانية

8- الاتجاه

9- الموارد

10- التكنولوجيا

ما الذي تحتاج المنظمات إلى حجم أقلّ منه لزيادة الإنتاجية (بالترتيب)

1- السياسة الداخلية

2- الاجتماعات

3- الهلع

4- التفاعل الداخلي

5- الاستقلالية

آراء من الخطوط الأمامية:

الإنتاجية

«إن الاستنزاف الأكبر للإنتاجية هو عبارة عن صفارة إنذار تنبّه إلى أن هناك منتجات/أوضاعاً لا تظهر فعلياً على الإطلاق، وازدواجية في المهام الموكلة لعدة أشخاص، وقيود الحماية الظاهرية بشأن التوجّه مباشرة إلى الشخص مع الإجابة».

«أحد أكبر عوائق الإنتاجية الحقيقية هو وجود أعراض البقرة المقدسة أو حكاية ملابس الإمبراطور الجديدة (كلاهما يشير إلى افتقار المؤسسة للنقد) كلاهما يسبب إنفاقاً كبيراً للطاقة في مجالات لا تقدم فرصاً كبيرة ومن الممكن أن يسبب كلاهما خيبة أمل بين الأشخاص على مستوى العمل في المنظمة».

«إن العناصر التي يجب تضمينها أيضاً لزيادة الإنتاجية هي التركيز على الزبائن وتحسين عمليات الإنتاج والتطوير المهني».

«ينضم غياب اتجاه واضح وتوزيع حقيقي للمسؤوليات إلى المبالغة في الاتصالات الأمر الذي يحبط الإنتاجية. وبشكل عام، يتمّ استخدام البريد الإلكتروني بشكل سيئ للغاية. «عليك التفكير قبل أن تطبع الكلمات» وأن تعمل على أرشفة ما طبعته كمسودة، ومن ثم تعيد قراءته بعد مضي ساعتين (أو يوم)، وبعد ذلك فكّر مرتين فيما إذا كنت بحاجة بالفعل لإرسال ما كتبته! فسوء استخدام البريد الإلكتروني يولّد الاضطراب في العمل وعدم الوضوح في المهام وفي بعض الأحيان محاولات المبالغة في السيطرة».

«هناك بالتأكيد كم هائل من السياسة وافتقار للعمل بشكل جماعي لتحقيق الرؤية المشتركة. ويبدو أن هناك أن الكثير من المجموعات التي تحاول تبرير أدوارها، وتلك المجموعات تتسبب بتوليد عملٍ غير ضروري واضطراب وحروب ظاهرية».

«هناك حاجة للمزيد من الصدق والنزاهة والمزيد من الرغبة بالاعتراف بأخطائنا وقبول أخطاء الآخرين والمزيد من الأهمية لإنجاز الأمور بالشكل الصحيح منذ المرة الأولى في الوقت الذي تتضاءل فيه أهمية الالتزام بمواعيد نهائية زائفة».

«إن أكبر مشكلة تعاني منها شركتنا هي «صوامع الإنتاج». فكل المبادرات الموضوعة في خطة العمل السنوية تميل إلى التركيز الشديد على القسم المعني ـ أي أن المبيعات لها مشاريعها الخاصة بها، كما للتسويق وتكنولوجيا المعلومات وغيرها من المهام. إلا أنني أتوقع أن نتحسن هذا العام بفضل تحسين عملية التخطيط الاستراتيجي التي أجبرتنا على إعادة النظر في مهمتنا وقيمنا ورؤيتنا وإعادة تأسيسها. وبالنتيجة، فإننا الآن نركز على ثلاثة أفكار إستراتيجية فقط (بدلاً من اثنتي عشرة فكرة) تتطلب تعاوناً أفضل».

«إن الرغبة في الإتقان الكامل وما يخلقه ذلك من شلل في التحليل تساهم في الحدّ من الإنتاجية. كما أنّ إلقاء اللوم على الطرف المسؤول يعد عاملاً سلبياً. أخيراً، يعد الافتقار إلى تقييم النتائج ومعايير محاسبة واضحة السبب الأساسي وراء الإنتاجية المنخفضة بشدة».

«من الصعب العمل كفريق عندما يعمل الجميع ضد بعضهم البعض للحصول على مكاسب شخصية. سيبقى الطموح متفوقاً على الفاعلية حتى تتم مكافأة القدرة على العمل معاً في هذه المؤسسة».

توزيع المهام

إن استخدام الإدارة الحازمة للحصول على النتائج يتطلب أحياناً الانصراف عن بعض الأمور وتمكين الآخرين من إنجاز المزيد منها. وكما هو موضح في الفصل الأول، فإن التواصل الجيد هو المفتاح لذلك فعندما يفهم المرؤوسون بدقة ما الذي يريد رؤساؤهم تحقيقه يصبح من الأسهل بكثير الالتزام بالهدف في تحقيق تلك النتائج. ونفس الشيء ينطبق على توزيع المهام أيضاً. فمن المهم جداً أن يكون لدى من توكل إليهم المهام فهم عميق لما تم توكيلهم به وأن يكونوا على معرفة ودراية بالموارد التي ستكون هناك حاجة لها وسيتم توفيرها لتحقيق النجاح.

ومن الممكن الحصول على توزيع أفضل للمهام، على الرغم من أن كبار التنفيذيين يشعرون أنهم يقومون بهذه المهمة على أكمل وجه وعلى الرغم من أن المرؤوسين لديهم يتفقون معهم في ذلك بشكل عام. فالغالبية العظمى لكبار التنفيذيين (96%) يقولون إنهم يقومون بهذه المهمة إما بشكل جيد جداً أو جيد نوعاً ما. كما أن نسبة كبيرة من المديرين يتفقون على أن رؤسائهم يوزعون المهام بشكل جيد. لكن عندما يصبح الأمر متعلقاً بتفويض الآخرين بالمهام بشكل جيد جداً، نجد أن عدداً يزيد على نصف كبار التنفيذيين يقولون إنهم ينتمون إلى هذه الفئة، و 42% فقط من المديرين يقولون إنهم كذلك.

مسح: توزيع المهام

ما مدى قدرة رئيسك على توزيع المهام بشكل عام بما يمكّنك من التنفيذ باتجاه تحقيق إستراتيجية شركتك واتجاهها؟

جيدة جداً	4%
جيدة نوعاً ما	30%
ليست جيدة جداً	9%
ليست جيدة على الإطلاق	0%

ما مدى قدرتك على توزيع المهام على المرؤوسين لديك بشكل عام من حيث تمكينهم من تنفيذ بعض المهام بما يتفق مع دورك في تحقيق إستراتيجية واتجاه الشركة؟

جيدة جداً	0%
جيدة نوعاً ما	47%
ليست جيدة جداً	3%
ليست جيدة على الإطلاق	0%

آراء من الخطوط الأمامية:

توزيع المهام

«يعد توزيع المهام ضرورياً في مناخ العمل سريع الوتيرة في هذه الأيام. إلا أن التواصل بوضوح وفهم الاستراتيجيات بشكل جيد يعتبران أساسيين بالنسبة للمدير المفوض في تأدية دوره».

«بصفتنا شركة، لدينا مهمة. والأمر يقف عند هذا الحد. فلا يتم بذل الكثير من الجهود لنقل الدور الذي تؤديه مجالات قسمنا بالتحديد ومكتبنا لأداء تلك المهمة. وعندما واجهنا خيبة أمل، تقدم مدير المكتب السابق لدينا باستقالة وكنت سأخطو على خطاه بعد ذلك بوقت قريب. وكان لدي انطباع قوي تجاه مدير المكتب الجديد لدينا بأنه يعاني من نفس المشكلة».

«ما لم تقم بتوزيع المهام على الآخرين بشكل جيد في أعمال خدمات تكنولوجيا المعلومات، فهذا يعني أنك ضائع».

«لقد تعلمت كيفية توزيع المهام من الموظفين لديّ من خلال الحصول على آرائهم حول الأمور التي لا أقوم بها بشكل جيد. فأنا أشجعهم على طرح الأسئلة علي في حال لم يتمكنوا من فهم واجباتهم أو آرائي أو كيف يرتبط المشروع أو المهمة بالصورة العامة. وقد توصلنا إلى الوضع الإيجابي الحالي من خلال العمل معاً على هذه القضية».

«قد يبدو الأمر واضحاً، لكن لا يمكن للمشرف أن يوزع المهام بشكل جيد ما لم يكن لديه موظفون ذوو كفاءة (وليس فقط مدربين) يعملون لديه. فالاختيار الجيد للموظفين يُعدّ نقطة جوهرية».

أفاد التنفيذيون والمديرون في الشركات الكبرى أن توزيع المهام يتم لديهم بشكل أفضل مما يتم فيه لدى أولئك الذين يعملون في الشركات الصغرى. ففي الشركات التي تضم ألف موظف أو أكثر يقول 61% من التنفيذيين والمديرين إن توزيع المهام عليهم يتم بشكل

جيـد جداً. أمّـا في الشـركـات التي تضم أقل من ألف مـوظف فـقـط، فـإننـا نجـد أن أقل من النصـف يشـعـرون أن توزيع المهـام عليـهم يتم بشكل جيد جداً.

يبـرز أحد أكبـر التحـديات التي تواجـه توزيع المهـام عندمـا يقلّ عـدد الأشــخــاص المعنيين بذلـك. يقــول أحــد المديريـن: «خــلال العــامين المنصـرمين ومع تضـاعـف عـمليـات إعـادة التنظيم ومـا كـانت تخلفـه من أشـخـاص ضـعيـفين في الأداء أصبـح من الصـعب توزيع المهـام بـالشكل الذي كنت أقـوم فـيــه بذلـك في المـاضـي. أعــرف أنني يجب أن أقــوم بتـوزيع المزيد من المهـام فـي المسـتوى الـذي أعـمل فيه لـكنني أعـاني من قيود تجـميد عمليـة التوظيف والمواعيد النهـائيـة الحـازمـة والافـتـقـار إلى المهـارات والخـبـرة. وبصـفـتـي فـرد مـسـاهـم قـادر على إنجـاز الـعـمل المبـاشـر، فإنني أحقق أكثر ممـا يمكنني تحقيـقه كمدير فـاعـل من حيث توزيع المهام».

يقـول أحـد المديرين فـي شـركـة كـبيـرة: «بما أننا خـفـضنـا مـن عـدد الموظفين، حتـى الـتنفيـذيين أصبـحـوا مطـالبين بـالـتنفيـذ بـالإضـافـة إلى الإدارة. وقـد أدى هـذا، لسـوء الحـظ، إلى توقف الـكثـيـرين عن تـوزيع المهام والقيام بالتنفيذ بـأنفسهم».

في بعض الأحـيــان يكون هنـاك صـراع أيضــاً بسـبب الـقـيـود التي يفـرضـهـا الـوقت. يقـول أحـد المديـرين في شـركـة صـغيـرة: «ربما يكون توزيع المهـام أحــد أصـعـب الأمــور التي يمـكن أن يقــوم بهــا المدير أو

المشرف. ويعتقد الكثير من الأشخاص أنهم قادرون على القيام بذلك بشكل أفضل وأسرع وعدد أقل من الأخطاء من خلال معالجة الأمر بأنفسهم. لكنّ الأمر يبدو كحلقة مفرغة فيها كمّ مفرط من العمل مصحوباً بعدم توافر الوقت الكافي. إذاً، هل أوزع المهام وأجازف بحصول أخطاء وعدم التزام بالتوقيت وأُصاب بالضيق، أم أقوم بالعمل بنفسي وأخضع لضغطٍ أكبر؟».

ويمكن أن يعتمد مدى توزيع المهام في منظمة ما على رؤساء محددين وتوقعات معينة. فهناك فرق بين توزيع المهام وبين محاولة التخلص منها. إن تحسّن مستوى التمكين يشير إلى أن توزيع المهام هو أمر حقيقي.

يقول أحد المديرين في شركة متوسطة الحجم: «إذا كان مديرك نادراً ما يقوم بتوزيع المهام فإنك ستصبح كذلك أيضاً خوفاً من أن يتم تصنيفك في فئة جلاد». ويقول آخر: «يعاني رئيسي المباشر من صعوبة في توزيع المهام لأن نائب الرئيس الأعلى منه غير قادر على توزيع المهام بشكل جيد».

ويمكن أن يكون توزيع المهام سلاحاً ذا حدين من دون أن يدرك الرئيس بالضرورة أنه قادر على توزيع المزيد من المهام وأنه ملزم بذلك. يقول أحد كبار التنفيذيين في شركة صغيرة: «بالنظر لسرعة الحياة اليوم وحجم المسؤوليات والنشاطات المرتبطة بها، فإن أولئك الذين لا يوزعون المهام سيتعرضون للفناء. ومن جهة أخرى، نجد أن

أولئك غير القادرين على مساعدة رؤسائهم في تحديد أهمية المهام الموزعة عليهم (أي أولويتها) سيصبحون مغمورين وغير فاعلين. إن توزيع المهام هو قضية تحديد الأولويات لدى الجانبين».

ويحتاج توزيع المهام إلى اتصال واضح تماماً بحيث يعرف الأشخاص بدقة ما المطلوب منهم.

طرق لتحسين توزيع المهام

- أن تحيط نفسك بأشخاص جيدين.
- تحديد الإستراتيجية والاتجاه بوضوح.
- التحقق من فهم الأشخاص لرسالتك.
- تحقق من أنهم يمتلكون الأدوات والمعلومات المناسبة للتنفيذ.
- دعهم يقومون بعملهم.

إنّ الإدارة الحازمة تتطلب الانصراف عن بعض الأمور على جميع مستويات الإدارة. فعندما تمنح المديرين هذه الفرصة، فإنهم غالباً ما يكونون قادرين على مواجهة التحدي.

الحدّ من الاجتماعات

تعني الإدارة الحازمة عقد عدد أقل من الاجتماعات. ولا ينظر تقريباً أي مدير عمل إلى ارتفاع عدد الاجتماعات على أنه طريقة لزيادة الإنتاجية في شركاتهم. وليس هذا فحسب، بل إن نصف التنفيذيين والمديرين يقولون إن الحد من الاجتماعات من شأنه أن

يجعل العمل في شركاتهم أكثر إنتاجية إما من حيث الكم أو من حيث الجودة. يقول 2% فقط من التنفيذيين والمديرين إن زيادة عدد الاجتماعات تجعل العمل في شركاتهم أكثر إنتاجية. وبشكل أساسي لا يريد أحد زيادة عدد الاجتماعات.

جزء من المشكلة في عقد الاجتماعات ينشأ مما يعتقد البعض أن الاجتماع قادر على تحقيقه. على سبيل المثال، يعد التواصل الجيد أول مهارة يحتاجها التنفيذيون كي يحققوا النجاح في الوقت الحاضر. لكن غالباً ما يقع التنفيذيون في فخ الاعتقاد أنه عندما يكون هناك تبادل واضح للمعلومات فإن عقد اجتماع يحل محلّ الحاجة لأية عملية اتصال أخرى. يقول أحد كبار التنفيذيين في شركة صغيرة: «أحد أكبر التحديات التي تواجهني هو إقناع الموظفين أن عقد اجتماع لا يعني التواصل. إنّ التوثيق الواضح والقدرة على وضع الأولويات تدعم عملية التواصل المنتجة بنفس القدر الذي يحققه أي اجتماع».

لكن في بعض الأحيان قد تكون الاجتماعات مفيدة في تحديد الأدوار والمسؤوليات كي تصبح المنظمة أكثر انسجاماً. يقول أحد كبار التنفيذيين في شركة كبيرة: «يعرف الأشخاص في شركتي ما الذي يقومون به كما يتمتعون بالحرية والسلطة لإنجاز ذلك. وفي الوقت الذي أفضل فيه عقد اجتماعات أقل، أعتقد أن عدد الاجتماعات أقل في منظمتنا من أية منظمة أخرى لها الحجم ذاته».

تساعد المنظمات والثقافة السائدة فيها على تحديد الدور الذي تؤديه الاجتماعات. فمن الممكن أن يستخدم القادة أو رؤساء الأقسام بعض الاجتماعات لتحديد الاتجاهات والتوقعات العامة. يقول مدير

في شـركة صـغيرة: «في شـركتنا الصـغيـرة من الضـروري أن يكون لدى موظفينا فهم ورؤية واضحة يتبعونها فيما يتعلق بسيـاسات الشركة كي يتـمكنـوا من مـعـالجـة أية أزمـة أو مـشكلة عندمـا لا أكـون مـتـواجـداً. ولضمان تحقيق ذلك، فإن هناك حاجة للكثير من الاتصالات والتعاون مع العاملين بحيث يتمكنون من استيعاب ذلك ومعرفة الاتجاه». وغالباً ما يتم توضيح ذلك الأمر في الاجتماعات.

ولسوء الحظ، يتم عقد اجتماعات أخرى للتركيز على قضايا ذات مدى أقصر غـالباً ما تعالج أموراً تتعلق بادخـار الأموال بدلاً من جلبها. يقـول أحـد كـبـار التنفـيذيين في شـركـة كـبيـرة: «إن الإنتـاجيـة قـابلة للتحسن من خلال الحدّ من التركيز الداخلي ورفع مستوى التركيز الخـارجي. ويركّـز عدد كـبـيـر جـداً من الشـركـات في جـزءٍ كـبـيـرٍ من طاقاتها على قضايا إدارة النفقات قصيرة الأمد على حساب النظر للخـارج والتـركـيـز على نمو العـوائد. وهنا يمكن لجـهـود نمـو العـوائد تزويد الأشخاص بالطاقة وتحسين الإنتاجية. بينما تسبب السيطرة على النفقات والإدارة الداخلية الجزئية انخفاض في المعنويات».

وقد يقع العمل في فخ عقد الاجتماعات بشكل مفرط لخلق المزيد من التـركـيـز على الادخـار والإنفـاق وتخـفـيض الأجور. لكن الأهم من ذلك هو أن مثل هذا التركيز يشتت الانتباه عن الفرص الخارجية التي تتـمثل بـالزبائن وحـاجـاتهم. يقـول أحـد المديرين في شـركـة مـتـوسطة الحجم: «إذا ما ركّز الأشخاص على القيام بعمل جيد للزبائن وكرّسوا وقتـاً أقل لتـعزيز أنفـسهم في شـركة كـوربوريت أمـيـريكا Corporate

America فإن مناخ العمل سيتغير بشكل كامل. معظمهم لا يدرك أنهم إذا ما قاموا بالخطوة الأولى فإنها ستؤدي لتحقيق الثانية إذا ما كانوا فعلاً مخلصين في قيامهم بعملٍ جيد».

إذاً، في المرة القادمة التي تستعد فيها لعقد اجتماع آخر عليك أن تتوقف قليلاً وتتأكد فيما إذا كان عليك فعلاً عقد هذا الاجتماع. فإذا كنت أنت من دعوت لعقد الاجتماع، عندها عليك التحقق من أن المدعوين قد قيّموا عقد الاجتماع كخطوة صحيحة بالنسبة لهم أيضاً. حاول الإجابة على الأسئلة التالية، وحاول أيضاً الحصول على رد الآخرين ممن سيحضرون الاجتماع:

هل هذا الاجتماع من أجلي؟

- هل من الضروري بالنسبة لي حضور هذا الاجتماع؟
- ما هي الفائدة المرجوة من هذا الاجتماع والمحتمل تحقيقها لزبائننا؟
- هل يجب إلغاء هذا الاجتماع أو إيقافه نهائياً؟
- لماذا نعقد هذا الاجتماع؟
- هل يحقق هذا النوع من الاجتماعات عملاً إيجابياً في العادة؟
- إذا ما دعوت لعقد هذا الاجتماع، هل أجاب الحضور بصدق على نفس الأسئلة المبينة أعلاه؟

توسيع التركيز

قد تعني الإدارة الحازمة أيضاً التطلّع لتحقيق نتائج تتجاوز المجالات التي يمكن أن تستهلك معظم حياة العمل لدى الأشخاص.

ذلك ما توصلت إليه خبرة روبن إيليرثروب Robin Ellerthrope الذي يعمل كرئيس ومدير للاستشاريين في OWP/P وهي شركة معمارية متكاملة تماماً تقع في شيكاغو. يقول روبن إيلير ثروب: «نجد أن الزبائن يركزون جداً على زيادة قيمة ما لديهم. إنهم مهتمون كلياً بتحقيق تلك النتائج». يمكن لهذا التركيز على النتائج في إحدى مجالات العمل أو الصناعات أن يحقق نتائج كبيرة في ذلك المجال إلا أنه يترك بعض النتائج المتوقعة من دون تحقيق في مجالات أخرى لا تحظ بتركيزٍ عالٍ.

على سبيل المثال، عادةً ما يتوجه معظم تركيز المستشفيات (إن لم يكن كله) إلى تقديم الرعاية الصحية. وبذلك يتم اتخاذ قرارات شراء تجهيزات طبية مثل آلة الـ إم آر آي الجديدة MRI بشكل مباشر بما أن الفائدة والعوائد المالية التي تجلبها لمتهني الرعاية الصحية أمر بديهي. لكن الاهتمام بمجالات خارج الرعاية الصحية لا يتم بمثل هذا الوضوح. يقول إيليرثروب «عندما ينظرون إلى الخدمات التي يقدمونها يصابون بخيبة أمل لأنهم لا يدركون أهمية تقدير المكان».

وكما هو الحال في الكثير من المستشفيات، تقوم مشفى ليك فوريست Lake Forest بتأجير المكان خارج المكتب لمهنيين طبيين. ومن خلال توسيع تركيزها ليتجاوز المجالات التقليدية للرعاية الصحية، اكتشفت الشركة أنها كانت تؤجر المكان المستخدم من المكتب فقط لأنه الشيء الوحيد الذي استخدمه المستأجرين من الناحية الفنية. وأظهر التحليل الذي قام به إيليرثروب أن كل المستأجرين كانوا يدفعون أجوراً

أدنى من معدلات السوق. وبعد أن تم توضيح ذلك للمستأجرين والمشفى ازداد عدد عمليات الإيجار التي قامت بها المشفى محققة أرباح صافية إضافية وصلت إلى 750 ألف دولار في العام الواحد.

وأحد المجالات الأخرى التي تعمل من خلالها OWP/P على إدارة الأصول لديها هو امتلاكها لمساحة ستين مليون مربع قدم في ولاية إيلينوي Illinois. ومن خلال تطوير ومَأْسَسَة العمليات وتحسينها بما في ذلك إجراء مراجعة لعمليات الإيجار واستخدام المرافق وعدد الأشخاص العاملين في المكاتب حققت الشركة 40 مليون دولار كجزء من مدخرات ميزانية الولاية التي تقدر ب 430 مليون دولار. يقول إيليرثروب: «يجب أن تظهر العمليات النتائج».

يقوم إيليرثروب بتوزيع فرق تقييم لتحديد كمية كل شيء. وقد أشرفت المجموعة، بالنسبة لأحد الزبائن، على ثمانية آلاف من العقود الخدمية المتعلقة بتقديم خدمات مثل إزالة الثلوج وخدمات المستخدمين. وتم استخدام تجهيزات الكومبيوتر لتصنيف كل البيانات التي مكنتنا فيما بعد من تحديد نقاط الضعف بسهولة. على سبيل المثال، يحصل أحد المستخدمين على 12 دولار في الساعة في الوقت الذي يحصل فيه مستخدم آخر في نفس المنطقة على 30 دولار في الساعة. بعد ذلك قام الفريق بتقييم كل الأعطال التي تم تأجيل صيانتها.

يقول إيليرثروب: «أخيراً بدأ المديرون في الشركات يدركون أهمية رأس المال العقاري. وهو الملجأ الأخير للشركات حيث تركّز الصناعات على مجالات عملها الخاصة في الوقت الذي لا يدركون فيه أهمية تقدير المكان».

وفي التنظيم الخاص بشركة OWP/P فإنها تدرك أنه على الرغم من تركيزها الأساسي على النتائج التي تقدمها للزبائن إلا أنه عليها أيضاً أن تراقب ما تقوم به في الداخل. وقد قررت الشركة، في نهاية المطاف، أن تصدير المهام التنافسية سيكون أمراً أكثر فاعلية مثل الطباعة والكتابة باستخدام مبادئ الكمبيوتر. يوضح إيليرثروب ذلك قائلاً: «عندما تصل للحجم المطلوب يصبح الأمر يستحق العناء. علينا أن نستمر بالاهتمام بما نقوم به لأن الأسواق تتغير بسرعة».

ويتابع إيليرثروب: «لم أعمل في حياتي بجد أكبر مما أعمل فيه الآن. أعمل بجدّ كبير جداً. إن أحد الأمور التي اعتدت على القيام بها هو توزيع المهام بالاعتماد على بريدي الإلكتروني إلا أنني لم أتمكن من أرشفة أي بريد إلكتروني في ملف منذ سبعة أشهر. كل شيء يجري بسرعة كبيرة الآن. نحن الآن في بيئة عمل «آنية» لذلك كان علي زيادة فاعليتي».

ووجد إيليرثروب أن الإدارة الحازمة تتطلب أيضاً تبادل مستمر للمعلومات كما وضحنا سابقاً. حيث يقول: «نقوم بتبادل كل البيانات في المجموعة الاستشارية. وقد أصبحت المعرفة الآن مشتركة أكثر من قبل. والجميع يفهمون الالتزامات التعاقدية».

كما أن تدفق المعلومات يسمح لكل الشركاء بفهم ما هو المهم بالنسبة للمنظمة والفرد على حدٍّ سواء الأمر الذي يساهم في تحقيق فهم أفضل لتركيز كل فرد والنتائج التي يسعى إلى تحقيقها.

كن واقعياً بالنسبة للنتائج

تتطلب الإدارة الحازمة من قادة الأعمال أن يكونوا أكثر واقعية بالنسبة للنتائج التي يطلبون ممن يعملون لديهم تحقيقها. وقد بات معروفاً أن الكثير من المؤسسات أصبحت مؤخراً توجه تركيزها للنتائج أكثر من ذي قبل. ذلك أن الاقتصاد وأحوال السوق وازدياد المنافسة وضغوط الأسعار والعولمة وازدياد الانتقائية لدى الزبائن كلها عوامل أجبرت مجرى العمل على مراقبة القاعدة بشكل أكبر. فالجميع يعمل أكثر من ذي قبل مقابل أجر أقل في الوقت الذي يطالب فيه الشركاء والإدارة العليا الذين لا يرحمون بتحقيق المزيد.

وبالنتيجة، تنظر الغالبية العظمى لكبار التنفيذيين والمديرين إلى الإدارة العليا في منظمتهم على أنها متطلبة بشكل مفرط أو متطلبة إلى حد ما. وكلما كبر حجم الشركة، كانت الإدارة العليا أكثر تطلباً.

في مناخ العمل الحالي، من المنطقي بالنسبة للجهات العليا أن تكون متطلبة بشكل عالٍ بالنسبة لتحقيق النتائج. يقول أحد التنفيذيين: «كون الشركة التي أعمل بها شركة تجارة عامة فإن عملها يتمحور حول تحقيق النتائج. وفي الوقت الذي لا يمكننا فيه تجاهل المستقبل، يتحتم علينا التركيز على الحاضر والغد والفصل الحالي من أجل الوصول إلى المستقبل. إن شركاءنا وسوق المال يتطلبان هذه المقاربة والفريق التنفيذي لدينا يستجيب لها بأسلوب ينم عن تحمله للمسؤولية».

لا بد من أن يطالب القادة بتحقيق النتائج لكن ليست تلك هي القضية. فالإدارة العليا ليست واقعية دوماً بالنسبة لمستوى النتائج المطلوبة ومدى جودة تحقيق تلك النتائج من قبل من هم أدنى. في الحقيقة، 80% تقريباً من التنفيذيين والمديرين لا يعتبرون النتائج المتوقعة واقعية جداً كي يقوموا بتحقيقها. وفي الشركات التي يزيد عدد موظفيها عن عشرة آلاف موظف، 90% تقريباً يشعرون بذلك. ويحقّ لكبار التنفيذيين فرض مطالب كبيرة على أولئك الذين يتلقون أجورهم لتحقيق تلك النتائج كما هي. المشكلة هي في وضع التوقعات المناسبة استناداً إلى الإمكانية الحقيقية لتحقيقها.

يقول أحد المديرين: «فريقي وأنا نعاني من أطنان من الضغط اليومي والأسبوعي والشهري والفصلي لنحقق الأرقام المطلوبة منا. ففي بعض الأحيان تكون الطلبات التي تأتينا من الأعلى غير ممكنة التحقيق لذلك أعيد تحديد التوقعات حول الأمور التي أحتاجها (الأشخاص، المال، كلاهما) لتسيير العمل، ولا أرفع من مستوى توقعاتي ما لم أحصل على ما أحتاج للحصول عليه لإنجاز العمل الجديد».

مسح: تحقيق النتائج

فيما يتعلق بالمطالبة بالنتائج، عادة ما تكون الإدارة العامة في شركتي:

متطلبة جداً	40%
متطلبة إلى حدٍّ ما	50%
غير متطلبة كثيراً	10%
غير متطلبة أبداً	0%

عادة تكون النتائج التي يتوقع مني رؤسائي تحقيقها في هذه الأيام:

واقعية جداً	22%
واقعية إلى حد ما	62%
غير واقعية كثيراً	14%
غير واقعية على الإطلاق	3%

فيما يتعلق بالمطالبة بالنتائج، عادة ما تكون الإدارة العامة في شركتي:

	كبار التنفيذيين	المديرون
متطلبة جداً	43%	37%
متطلبة إلى حدٍّ ما	50%	50%
غير متطلبة كثيراً	7%	12%
غير متطلبة أبداً	0%	0%

عادة تكون النتائج التي يتوقع مني رؤسائي تحقيقها في هذه الأيام:

	كبار التنفيذيين	المديرون
واقعية جداً	26%	18%
واقعية إلى حد ما	60%	64%
غير واقعية كثيراً	13%	14%
غير واقعية على الإطلاق	1%	5%

آراء من الخطوط الأمامية:

تحقيق النتائج

«لقد وجدت الصلة بين مراتب الأداء ونتائجه مفقودةً في شركتي. إذ أن الموظفين لا يحصلون على تصنيف وفق النتائج المحققة وإنما وفق مدى جودة عملهم مع المديرين الآخرين. فمعظم المديرين لا يتلقون لائحةً بالأهداف، وهذا ما يجعل تحقيق نتائج أمراً صعباً».

«تفوق التوقعات الواقعَ بأشواط، ولا أحد يريد أن يعير انتباهاً. فمن بين تقييم جيد وسريع ورخيص نجد أن الأخيرين لهما الأولوية، ثم تبدأ الانتقادات تنهال عندما لا تكون النتائج بالجودة المطلوبة».

«الموضوع الأساسي في يومنا هذا هو نظام المقاييس: إذ أنك إنْ لم تقم بتطبيق نظامٍ للمقاييس فإنك عندئذٍ لا تلقي بالاً لكيفية تأثير إحدى الممتلكات على عملك التجاري. وإذا لم تستطع أن تشرح كيفية تأثير قراراتك/أعمالك/مشاريعك على عملك التجاري (كليهما إيجاباً وسلباً)، فإنك عندئذٍ لست بمديرٍ فاعل».

«إن نتائج مسابقة اختيار أفضل عامل ومنح مكافآت هي أمرٌ طبيعي في منظمتنا. ما نفتقر إليه هو تطبيق نظام محاسبة وعقوبات بحقّ العاملين غير المنتجين».

«إن الشرط اللازم في منظمتنا، من وجهة نظري كمدير تنفيذي، هو أن تصبح أكثر تطلباً وأن تثبت مقدرةً على فعل ذلك من خلال توفير تغذية استرجاعية للمديرين حول ما هو متوقع وكيف ينبغي عليهم تطبيق الأجندة. وهذا ما أسمّيه التغيير الثقافي الحقيقي».

«من الصعب تعريف مشاريع ونشاطات تكنولوجيا المعلومات بشكل جوهري وفق قاعدة شهرية أو فصلية، وهذا يسبب خيبة أمل المديرين الذين يشعرون أنهم «ينفقون المال فحسب» دون عائدات مالية».

«يبدو جوّ العمل التجاري في الوقت الراهن حركةً أكثر منه تحركاً فعلياً، وفوضى أكثر منه دقّة، وتصنيفاً أكثر منه تفكيراً متشدداً. فقد عملتُ مع ثلاث شركات كمديرٍ تنفيذي، وجميع هذه الشركات (بما فيها اثنتان من الشركات الـ 200 الأكثر ربحاً) تدير أعمالها بهذه الطريقة في يومنا هذا».

تتطلب الإدارة الحازمة إجاباتٍ إيجابية على سؤالين اثنين:

1- هل تظلّ المتطلبات الأساسية منسجمة مع بعضها؟

2- هل هؤلاء المتوقع أن يحققوا نتائج مؤهلين بشكلٍ مناسب؟

يقول أحد المديرين: «المتطلبات هي نوعاً ما مائعة. إذ أنّ ما يبدأ كمتطلبات واقعية، من وجهة نظر مالية، يمكن أن يتحول إلى متطلبات غير واقعية عندما تبدأ المشاكل المخفية بالظهور في الاقتصاد ولدى زبائننا».

ويقول آخر: «إن السبب الوحيد وراء عدم واقعية توقعات النتائج هو الافتقار إلى الدعم. فقد تم استبدال الناس بالتكنولوجيا إلى درجة بات فيها هناك الكثيرُ الكثير من الرؤساء وعددٌ غير كافٍ من العاملين. فقبل عشر سنوات كان بمقدور شخص في مثل وظيفتي أن يكون له مساعدٌ ملتزم وعدة موظفين لمشاركته الدعم. أما اليوم فقد

استُبدِل المساعد بالكومبيوتر. وهكذا بتّ أحضّر المسودات وأؤلف وأبرهن وأطبع وأنسخ وأرسل الرسائل وأرتب الملفات. وبدلاً من أن تستغرق المهمة 10 دقائق باتت تستغرق عشرين دقيقة».

بالنسبة للإدارة الصارمة من الهام لكبار الموظفين التنفيذيين أنْ يبقوا لحوحين جداً في طلب النتائج في وقت يتأكدون فيه أن المديرين يتلقون تغذية استرجاعية حول كيفية تحقيق هذه النتائج. أما عندما يواجه المزيد من المديرين ما يعتبرونه متطلبات أكثر واقعية فإنّ أرقاماً أفضل (أو على الأقل أكثر توقعاً) سوف تتحقق.

توقعات الزبائن

تتركز إحدى الدفعات الكبيرة بالنسبة للإدارة الصارمة على مستوى الزبائن. فالأعمال في يومنا هذا تواجه توقعات أكبر من جانب الزبائن، وعليه فإن هؤلاء غير الحازمين داخل منظماتهم بشأن قضايا مثل التواصل الواضح والضغط لاتخاذ قرارات صعبة وتوجيه النتائج سوف يدفعون ثمن ذلك على مستوى الزبائن.

تقول الغالبية العظمى من أبرز الموظفين التنفيذيين والمديرين إن توقعات زبائنهم باتت اليوم أعلى مما كانت عليه في السابق. أما الأخبار الجيدة فهي أنهم يشعرون بأنهم يرتقون إلى مستوى التحدي.

مسح: توقعات الزبائن

إن توقعات زبائني مقارنةً بالسنتين الماضيتين هي كالآتي:

أعلى بكثير	23%

أعلى نوعاً ما	62%
نفسها	13%
أدنى نوعاً ما	1%
أدنى بكثير	0%

بشكل عام، تلبي مجموعتي، قسمي... إلخ.. اليوم توقعات الزبائن:

بصورة جيدة تماماً	37%
بصورة جيدة نوعاً ما	58%
بصورة ليست جيدة كفاية	6%
بصورة ليست جيدة أبداً	0%

إن توقعات زبائني مقارنةً بالسنتين الماضيتين هي كالآتي:

	موظفين تنفيذيين بارزين	**مديرين**
أعلى بكثير	30%	15%
أعلى نوعاً ما	53%	73%
نفسها	16%	10%
أدنى نوعاً ما	0%	2%
أدنى بكثير	0%	0%

بشكل عام، تلبي مجموعتي، قسمي... إلخ.. اليوم توقعات الزبائن:

	موظفين تنفيذيين بارزين	مديرين
بصورة جيدة تماماً	42%	31%
بصورة جيدة نوعاً ما	53%	63%
بصورة ليست جيدة كفاية	5%	6%
بصورة ليست جيدة أبداً	0%	0%

تقول الغالبية العظمى إن مجموعتهم، أو منظمتهم، تلبي توقعات زبائنها، بل إن أكثر من ثلث الغالبية يقولون إنهم يلبونها بصورةٍ جيدة تماماً. كما أن هناك أخباراً جيدة للشركات الصغيرة حيث تقول غالبيتها إنهم يلبون توقعات زبائنهم بصورة جيدة للغاية.

يقول أحد المديرين: «لقد زادت توقعات الزبائن بصورة ملفتة للنظر. من وجهة نظرنا تركز هذه التوقعات بشدة على فهم عملهم التجاري وأهدافهم، وتتصرف على أنهم شريك استراتيجي يمكن أنْ يتنبأ بمواطن المشاكل، وتوفر بفاعلية مدخلات واستشارات».

يمكن بالطبع أن تؤدي تلبية وتجاوز توقعات الزبائن إلى استمرار ارتفاعها إلى مستوياتٍ جديدة. إذ يقول أحد المديرين «في كل مرة يتلقى فيها أحد الزبائن خدمةً تترك لديه انطباعاً إيجابياً يصبح من الصعب أن يتأثر في المرة التالية. وهذا ينطبق على نفس الشركة وعلى أية شركة أخرى يتعامل معها الزبون».

غير أن هذه الاحتياجات العالية المفروضة على الزبائن تقود الأعمال أيضاً إلى زيادة السرعة وتخفيض الأسعار، وهذه هي إحدى النتائج الرئيسية للإدارة الحازمة. يقول أحد المديرين: «يتوقع زبائني مستويات متزايدة من الخدمة مقابل مبلغ أقلّ مما كانوا يدفعونه تاريخياً للحصول على نفس هذه الخدمات».

في الوقت الذي يتعرض فيه زبائن شركة ما للضغط جرّاء ظروف السوق، يتزايد الضغط على امتداد سلسلة القيم. يقول أحد المديرين: «يحقق جميع زبائني المزيد بتكاليف أقل. وهذا ما يزيد الطلب والتوقعات للخدمات التي يقدمها فريقي. يجب عليّ أنا أيضاً أن أحقق المزيد بتكاليف أقل، مما يعني أنّ العمل على تلبية توقعات الزبائن يظلّ أكبر تحدٍّ أمامي».

لقد غيّر عالم الوقت ـ الفعلي في يومنا هذا، مع الوصول الدائم إلى كل شخص، غيّر ما بات يتوقعه الناس. فالزبائن يشاهدون اليوم تجاوباً سريعاً في مجالٍ ما ويتوقعون نفس التجاوب في غيره من مجالات. يقول أحد المديرين: «لقد زادت سرعة الحياة بشكلٍ عام في عصر المعلومات. وأصبحنا نحن، كأفراد أو كزبائن، نتوقع أن نحصل على متطلباتنا بشكلٍ مستمر. ومن المحتمل أن يكون مردّ هذا إلى التجاوب السريع للكومبيوتر نوعاً ما. وهذا متوقعٌ اليوم في أسلوب حياة كل شخص. إذ يجب أن يستمر العمل التجاري بالتجاوب وفقاً لهذا».

آراء من الخطوط الأمامية:

توقعات الزبائن

«تشكّل التوقعات العالية حافزاً ممتازاً لأفكار ومقاربات وأداء جديد».

«لدينا خبرة خمسة عشر عاماً في معايير إرضاء الزبائن التخصصية والواسعة، وهكذا فإن هذه الإجابات مبنية على سلسلة من تجاوب عينّة كافية من زبائننا».

«إنها القاعدة الذهبية في سوق العمل هذا: علينا تلبية متطلبات الزبائن وإلا فإننا سنخسر عملنا التجاري».

«إن التزاوج بين الحياة الشخصية والمهنية هو ما يقود التوقعات المتسارعة التي تغذيها التكنولوجيا والسفر العالمي وتوجهات أسلوب الحياة».

يقول مديرٌ آخر «لقد لعبت التكنولوجيا دوراً هاماً في رفع توقعات الزبائن للخدمات، وخاصةً من منظور الوصول الفوري إلى المعلومات. كما أن الزبائن يتوقعون أن يتفاعلوا مع الموظفين الممكّنين».

لكنّ مديراً آخر يرى أنّ «عناصر مثل الجودة والتحول الفوري والتوصيل في الاقتصاد الذي لا يعتبر فيه التسعير أهمّ عامل دائماً هي عناصر رئيسية بالنسبة للزبائن. فهؤلاء يريدون أن يكونوا قادرين على التكلم مع لاعبين رئيسيين أربعاً وعشرين ساعةً في اليوم وعلى مدار الأسبوع».

وبينما يصبح الزبائن أكثر تطلباً من أي وقتٍ مضى، فإن تلبية متطلباتهم ستصبح الأكثر صعوبةً، وخاصةً تحت قيود التكلفة. وهذا ما تدور حوله الإدارة الحازمة بشكلٍ إجمالي.

يتطلب التركيز على النتائج نظرةً جديدة إلى ماهيّة النتائج المحققة ومن أيّ نوعٍ من الزبائن. ففي الوقت الذي نعتبر فيه جميع الزبائن مهمين، فإنهم ليسوا جميعاً على درجة الأهمية ذاتها بالنسبة للشركة. وعليه فإن تقسيم الزبائن بحسب القيمة الكامنة سيصبح أكثر شيوعاً بحيث يستمر أفضل الزبائن بالحصول على أفضل الخدمات. وهكذا سترضي قواعد الإدارة الحازمة توقعات الزبائن الأعلى والتي بدورها يمكن أن تشكّل حافزاً لأفكار ومقاربات وأداء جديد. ومن يفتقر إلى هذا الشيء سوف يخسر عمله التجاري بكل بساطة.

إعادة تفعيل مكان العمل

لقد حان الوقت لمن يعمل في الأعمال التجارية لاتخاذ خطوات لإعادة تفعيل مكان عملهم. إذ أنّ غالبية الموظفين التنفيذيين والمديرين متفائلون بمستقبل الاقتصاد ونموّ العمل التجاري. فقد خرج المديرون والعمال من بضع سنواتٍ صعبة في العمل التجاري بزياداتٍ في حجم العمل ونقص في ولاء الشركات. وبالنسبة للذين اجتازوا السنوات الصعبة بنجاحٍ وعملوا أكثر من عملٍ واحد، قد يكون حجم العمل اللامنتهي والمستمر أمراً منهكاً.

لكنّ بما أن التفاؤل ينصبّ في نهاية المطاف في قيادة العمل التجاري وتحقيق النموّ فقد حان الوقت لأخذ نفَسٍ عميق والاستعداد للانطلاق. فعلى عكس عناء السنوات القليلة الماضية التي شهدت ميزانياتٍ متقشفة وقلّة في الأعمال التجارية وتخفيض في المرتبة، فإن معظم حجم العمل المستقبلي سيكون مرتكزاً على نموّ العمل التجاري. هذا لا يعني أن يكون حجم العمل أقل، لكنّ مع تزايد نشاط الزبائن يمكن الشعور بالعمل على أنه أقل شبهاً بالسير على الماء.

تتطلب إعادةُ تفعيل مكان العمل إعادةَ تحفيز الأفراد في مكان العمل المقصود. وهذا يعني تحفيز الجميع من كبار التنفيذيين والمديرين وصولاً إلى العمال، الذين يمثّل كثيرون منهم وجه الشركة أمام الزبائن. وبمقدور الأفراد القيام بعدّة خطوات من شأنها مساعدتهم على شحن طاقاتهم للقيام بالعمل القادم:

- ***غيّر شيئاً ما، سواءٌ العمل أو عملك الفعلي في مكان عملك.***

الكثير من رجال الأعمال يبحثون عن عملٍ جديد. هذا لا يعني أنهم يريدون تغيير الشركات وإنما يريدون القيام بعملٍ مختلف. لكنّ بعض التنفيذيين يميلون للأسف للإبقاء على شخصٍ ما في نفس العمل لأن ذلك الشخص يقوم بذلك العمل بشكلٍ جيد جداً. وهذا تماماً عكس ما يجب أن يحصل إذا أمضى ذلك الشخص فترةً طويلة وهو يقوم بذلك العمل. فالناس يحتاجون للتغيير في العمل لضمان الإبقاء على متعته. ذلك أن القيام بنفس الشيء يوماً بعد آخر، وأسبوعاً بعد آخر، مهما كانت

المهام ممتعة، يمكن أن يصبح أقل تحدياً وأقل ربحاً. فلتنظر إذن إلى أرجاء الشركة ولتبحث عمن يقومون بنفس العمل منذ زمنٍ طويل، ولتختبر ما إذا كانوا سعداء أم لا.

- ***توقف وفكّر بما تفعله كل يوم.***

إذا كان ما تقوم به مكرراً (وليست هناك من طريقة عملية لتغيير طبيعة الأعمال في الوقت الراهن)، قم عندئذٍ بتجديد نهجك في القيام بالعمل. إحدى الطرق لفعل هذا هي إعادة تحديد أولوياتك. بصورة أساسية فكّر كيف يمكن أنْ تقوم بعملك بصورةٍ مختلفة. ربّما كانت هناك طريقة أفضل للقيام بعملك أو طريقةٌ مبتكرة للقيام به وجعله أكثر اندماجاً مع، فلنقل، عمل شخصٍ آخر.

- ***خذ على عاتقك تعلم شيءٍ عن عملك أو منظمتك.***

على سبيل المثال، إذا لم تكن شخصاً فنياً، تعلّم شيئاً عن التكنولوجيا. وإذا كنت تعمل في مجال المال فاذهب وتعلّم شيئاً من الزبائن مباشرةً. وإذا كنت تعمل في خدمة الزبائن فاذهب وتعلّم شيئاً من مجال المال.

إن العاملين في الأعمال التجارية يحتاجون للاستمرار في التعلّم والنموّ. أما أعضاء قوة العمل فهم بحاجة أن يقوم قادتهم بإلهامهم وتحفيزهم. إذ يقول التنفيذيون والمديرون إن على الشركات من أجل الحفاظ على وتحسين ولاء الموظفين في المستقبل أن تزيد أو تحسّن، بين أشياء أخرى، فرصة التقدم.

ومع أن ذلك مقلقٌ نوعاً ما في البداية، لكن التغيير بالنسبة للعاملين في الأعمال التجارية قد يكون صحياً جداً ويجعلهم في نهاية المطاف أكثر إنتاجية. أما التنفيذيون أو المديرون الجدد ومشحوذو الهمّة فسوف يميلون أيضاً إلى أن يكونوا مبتكرين كونهم يضيفون طاقةً جديدة لما قد يراه شخصٌ آخر نفس العمل القديم. وطالما أوضحت الإدارة ما هو متوقع في المنصب الجديد وكيف سيتم تقييمه، فإن الشخص الجديد يمكنه التركيز على تحقيق هذه النتائج. وهذا ما تدور حوله الإدارة الحازمة بشكلٍ إجمالي.

الفصل الرابع

ابقَ مرناً

كلما طالت فترة قيام شخص ما بعمل محدد كان من الأسهل على هذا الشخص القيام بنفس العمل. وينطبق الأمر عينه على المجموعات والأقسام والمنظمات برمّتها. ذلك أن النشاطات تصبح عبارة عن روتين، وبنهاية المطاف تصبح عادات. فالراحة تفرض نفسها، وأي شخصٍ يقوم بذلك «العمل» يشعر بالتحدي عندما يريد شخص آخر تغييره. ففي حين قد تكون بعض هذه العادات إيجابيةً، لا يكون معظمها كذلك. وعليه فإن الإدارة الحازمة تتطلب أن يحدد المديرون العادات والتحدي ويكسروها ويفرضوا درجة مضافة من المرونة إلى طبيعة عملهم.

وحتى لو كانوا يتواصلون بفاعلية ويفرضون اتخاذ القرارات الصعبة ويركزون على النتائج، يجب على الأفراد تنظيم أنفسهم كي يبقوا مرنين كفايةً لتغيير الاتجاهات بسرعة عند الضرورة والتكيّف مع الظروف المتغيرة. ذلك أن مقدرة إدراك التغيير والتكيّف معه يُصنّف في رأس لائحة الشروط القيادية الهامة بالنسبة للموظفين التنفيذيين والمديرين. إن التحلي بالمرونة يمكن أن يساعد في إنقاص مستويات الضغط الهائل على هؤلاء المديرين.

إن المرونة أمرٌ هام بالنسبة للمديرين اليوم لأنها صمام الراحة في عالم الأعمال الذي يواجه فيه الموظفون التنفيذيون والمديرون بصورةٍ مستمرة ضغطاً متزايداً وحجم عملٍ متزايد وعدداً ضخماً من المشاريع. وبدون جرعةٍ كافية من المرونة يمكن أن تنتهي في وضعٍ يسيطر فيه العمل عليك بدلاً من أن تسيطر عليه.

حلقة الضغط في العمل

إن مستوى الضغط لدى الموظفين التنفيذيين والمديرين لا يسير إلى انخفاض. إذ أن اثنين وثمانين بالمائة من كبار التنفيذيين والمديرين يتعرضون للضغط في أعمالهم، وأكثر من ربع هؤلاء يشعرون بضغطٍ هائل. ومن المثير للاهتمام أن ربع المديرين يشعرون أنهم مضغوطون أكثر من رؤسائهم، وربعٌ آخر يشعرون أن رؤساءهم مضغوطون أكثر منهم، أما النصف المتبقي فيقولون إن حجم الضغط عليهم وعلى رؤسائهم هو نفسه.

وفي الوقت الذي يمكن أن يكون فيه بعض الضغط في العمل إيجابياً، من خلال توفير مستوى عالٍ من الإدراك ومقدار قليل من الدعم، لا يُعتبر الضغط العالي مفيداً في عملية صنع القرار الجيدة. إذ يمكن التسرّع في اتخاذ القرارات أو التوصل إليها دون تمعّن، وبصورةٍ جوهرية، تتخذ القرارات كي تكون وسيلةً لمآرب شخصية. أما الإدارة الحازمة فتتطلب خفض مستويات الضغط، وهو أمرٌ ممكن، أو اتخاذ قرارات حازمة في غير ذروة العمل على نشاطات غير ذات شأن.

أما أسباب الضغط العالي فهي المهل النهائية، ومتطلبات الزبائن، والمسؤوليات المتضاربة. وهنا تكمن المشكلة. فالمواعيد النهائية تقود المديرين إلى تقليل النقاط الإضافية بينما يركزون على إنجاز الأمور الملحّة. فالانتباه الشديد للمهل النهائية، الذي من الواضح أنه يزيد الضغط الشخصي، يلغي أية إمكانية للمرونة. ومعظم المديرين يعملون من مهلة نهائية إلى أخرى دون استراحة أو وقت لتقييم العمل. وتأتي هذه الضغوط من عدة مصادر:

• ***رؤساء المديرين***. يقول أحد المديرين «إن معظم الضغط الذي أتعرض له سببه الأسلوب الإداري لمديرنا التنفيذي. فأسلوبه غير منسجم ويفتقر إلى الناحية العملية، وهو ما زال يحاول إدارة العمل وكأنه جديد في مجال الأعمال مقارنةً مع أي مدير تنفيذي».

• ***النظراء***. يقول أحد المديرين «لو كان الأمر مجرد تلبية توقعات الزبائن ومجلس الإدارة لكان هناك قدر ضئيل من الضغط. لكن للأسف لدينا فريق إداري عالي التنافسية، وغالبية الضغط الذي أتعرض له يأتي من ائتلافات أعضاء الفريق ومحاولات كسب السلطة».

• المرؤوسين. يقول أحد الموظفين التنفيذيين «[بالنسبة لي] كقائد، ومدير، ومشرف، فإن الحفاظ على كادر مُحفّز ومنظم بشكل جيد أمر يستهلك قدراً من الطاقة أكبر مما هو ضروري. إذ أن تربية الأولاد أقل ضغطاً من إدارة المراهقين الذين يناضلون لتولي المسؤولية».

ويقول مدير تنفيذي آخر «لقد كانت الطلبات غير المعقولة من جانب الإدارة هي المصدر الرئيسي للتوتر في حياتي. فقد كنت أعمل لدى مديرٍ استمر في اعتناق عقلية [إنجاز الكثير من العمل مع تحقيق القليل من التقدم] غير الواقعية. وقد كان دوري الرئيسي حماية الموظفين. ومن حسن الحظ أني انتقلت لوظيفة أخرى فيها رزمة من مسؤوليات أكثر تركيزاً وتوقعات أكثر عقلانية. فالحياة أقصر من أنْ تستمر في وضعٍ تضيف فيه إدارةٌ غير واقعية المزيد من الضغوط إلى الضغوط الاعتيادية».

يقول أحد مديري تكنولوجيا المعلومات: «معظم الضغط يأتي من المديرين التنفيذيين في تكنولوجيا المعلومات. فهم يناقضون بعضهم البعض وهم مستعدون لتغيير القرارات بعد أن يتم الإعلان عنها. ويحتمل أن يكونوا قد وصلوا إلى مستوى من عدم الكفاءة».

مسح: الضغط في العمل

عندما يتعلق الأمر بالضغط الذي أتعرض له في العمل، أشعر بأني:

مضغوط بشكل كبير	26%
مضغوط بشكل معتدل	55%
مضغوط بشكل طفيف	17%
غير مضغوط أبداً	2%

أفضل طريقة لوصف الضغط الذي أتعرض له هي:

أنا مضغوط أكثر من رئيسي في العمل	26%
رئيسي في العمل مضغوط أكثر مني	27%
رئيسي في العمل وأنا مضغوطان بنفس السوية	41%
لا أحد منّا مضغوط	2%

يقول أحد المديرين «إن عدم كفاءة الرؤساء عند وضع مهل نهائية هي قضيةٌ بحدّ ذاتها».

أما رئيس إحدى الشركات الصغيرة فيقول: «لقد صار لي في العمل أكثر من ثلاثين سنة، ومستويات الضغط آخذة في الازدياد، وهذا ما يجعل منصب المدير التنفيذي الرئيسي مرغوباً بصورة أقل وأقل. لقد كان من الممتع إنجاز الأشياء وتحقيق الأهداف والغايات لشركتنا، لكنه الآن في طريقه لأن يصبح عملاً مملاً بوجود مكافآت أقل غير النقود، وحتى النقود لا يمكن أن تعوّض عن الضغط».

آراء من الخطوط الأمامية:

الضغط في العمل

«حجم عمل كبير وعدد أقل من الموظفين للقيام به. لقد خلق هذا وضعاً لا تُستخدم فيه أفضل مقتنياتي إذ إن النشاط اليومي يبعدني عن تخصيص وقت فيه تركيز أكبر على نمو العمل وعلى إيجاد موارد جديدة للعائدات».

«لو أنه لم يكن مفعماً بالضغوط، لكان العمل أمراً ممتعاً».

«يخلق تغيير أساليب العمل حالةً من الحيرة ويؤدي إلى تعلّم طرق جديدة للعمل ـ وهو أمر ممتاز لكنه يضيف ضغوطاً إلى العمل».

«إن حجم الضغوط في أية شركة متوسطة أو كبيرة كبيرٌ جداً ومصيره أنْ يزداد سوءاً فحسب بسبب تزايد الإجراءات وهو ما يؤثر بالتالي على إدارة بيانات الأداء. إن التوقعات في العمل التجاري وسرعته قد ازدادت بشكلٍ هائل في العقدين الماضيين. وقد تحتاج الشركات لتقديم استشارات ميدانية في جميع الأوقات».

«نحن شركة مهنية، وفي حالتنا المسألة مسألة توظيف. فالعثور على موظفين مؤهلين وراغبين في العمل يشكل صراعاً على المستويين الإداري والمهني».

«لقد شلّ الشكّ الناجم عن الاندماج عدد الموظفين والمشاريع وتنمية الإنتاج».

يقول مديرٌ آخر «إن أكبر ضغط هو التعامل مع قضايا الناس. فإبقاء كل شخص مركزاً على نفس النتيجة، حتى لو كان لكلٍّ منهم مسؤوليات مختلفة وبالتالي منظور مختلف، هو أكبر تحدٍّ».

وبينما يجاهد كل شخص في العمل لإنجاز الكثير من العمل مع تحقيق القليل من التقدم، ينتهي البعض بالقيام بمهام جرت العادة بأنْ يقوم بها آخرون، الأمر الذي يضيف المزيد إلى حجم الضغط.

أول عشرة أسباب وراء الضغط في العمل (بالترتيب)

1- المهل النهائية

2- متطلبات الزبائن

3- تضارب المسؤوليات

4- قيود الميزانية

5- عدد ساعات العمل الفعلية

6- الفائض من البريد الإليكتروني

7- الافتقار إلى تخفيض ساعات العمل

8- الضغط المفروض من الأعلى

9- الاجتماعات

10- توقعات الآخرين

واجبات كثيرة في وقت قليل

لا يمكن للمديرين أن يكونوا قاسين لأنه ينبغي عليهم ببساطة القيام بالكثير من الأمور أثناء النهار والأسبوع والشهر. ومع مرور السنوات، صار التنفيذيون والمديرون يعملون أياماً أطول.

إن حجم المهام التي يواجهها المديرون يومياً يمكن أن يكون مخيفاً. على سبيل المثال، لو أنك احتفظتَ بقائمة الأشياء التي يجب القيام بها خلال يوم العمل، فإنك تشبه عندئذٍ الأغلبية الساحقة من أصحاب الأعمال. وإذا لم تنجز جميع المهام الموجودة على القائمة، فإنك أيضاً تشبه الآخرين. وغالبية القوائم تتضمن من 6 إلى 10 بنود، بينما

يحتفظ ثلث أصحاب الأعمال بقوائم تتضمن من 11 إلى 20 بنداً. أما الأخبار الجيدة فهي أن هذه القوائم لها غاية، تتراوح بين إبقاء المديرين على الطريق الصحيح ووضع الأولويات.

مسح: القوائم اليومية

كم يبلغ طول قائمة الأشياء التي يجب أن تقوم بها خلال يوم العمل؟

1–5 بنود	8%
6–10 بنود	38%
11–20 بند	32%
21–40 بند	11%
أكثر من 40 بند	6%
أحتفظ بأكثر من قائمة	9%
ليست لدي قائمة	5%

إذا كنتَ تحتفظ بقائمة للأشياء التي يجب القيام بها خلال يوم العمل، ما هي نسبة التنفيذ بشكل عام؟

0%	1%
1–10%	6%
11–30%	21%

%50–31	21%
%70–51	27%
%99–71	19%
100%	1%

يقول أحد المديرين في شركة صغيرة: «إن وجود قائمة يساعدني في الاحتفاظ بالتركيز ويوجهني إلى تحقيق الأهداف والغايات اليومية». ويقول مدير آخر في شركة كبيرة: «إن الاحتفاظ بقائمة يرفدني بسجّل مفيد للتقدم المنجز باتجاه تحقيق الأهداف. فقرار ما إذا كان دخول بند ما القائمة هو قرار هام، لأن مجرد إضافة بند ما إلى القائمة يجعل من الواضح أنّه يستحق أنْ يصرف المرء وقتاً عليه».

هذه القوائم ليست ثابتة، في حين أن هناك قوائم تتغير بصورة متكررة، وهذا يشير إلى الحاجة لزيادة المرونة. يقول أحد المديرين التنفيذيين الرئيسيين في شركة صغيرة «تتغير قائمتي بصورة دائمة، وتتخطى المشاريع الموجودة فيها دوماً الوقت الزمني المخصص لها والذي يزيد عن يوم واحد».

يقول أحد المديرين في شركة كبيرة: «إن قائمة الأمور الواجب القيام بها هي قائمة تتجدد كل صباح وهذا هو أول عمل أقوم به كل يوم. فأنا أحدد أولويات القائمة بحسب أوان المواعيد الزمنية والجهد المطلوب وحرج الموقف. كما أني أخصص وقتي كي أضمن تنفيذ المهام الأكبر كل يوم ولا أقع في شرك المهام الصغيرة».

- ***التحديد السابق لمهام يوم العمل.*** تساعد القوائم على تحديد حجم العمل الذي ينبغي عليك إنجازه في يوم عمل ما، وبالتالي تساعدك على تقرير متى قد ينتهي ذلك اليوم.
- ***الحفاظ على مسار العمل.*** لا يمكن للناس أن ينجزوا ويتذكروا عدداً كبيراً من القضايا بنفس الوقت، لذلك تنجز القوائم ذلك نيابةً عنهم.
- ***التأمين.*** إذا كان ضمن القائمة، فمن غير المحتمل أن يُنسى، حتى لو لم يتم التعامل معه في وقت محدد.

رغم أن القوائم أساسية لغالبية الناس، تتطلب الإدارة الحازمة ألا ينشغل المديرون بهذه القوائم بشكل مفرط. فالتركيز الكثير على القائمة يمكن أن يحسّن الفاعلية التكتيكية ولكنه سيؤدي إلى فقدان المدير لمرونته في التعامل مع القضايا غير الظاهرة للعيان التي يمكن، في واقع الأمر، أن تكون أكثر استراتيجية فيما يتعلق بأهداف المنظمة مما يتم التعامل معه ضمن القائمة في وقت محددٍ. وكي يبقوا مرنين، على المديرين أن ينوّعوا بين استخدام القوائم عند الضرورة وإعادة تحديد الأمور الضرورية حقاً بصورة مستمرة. بعد ذلك يظل المديرون يرتبون قوائمهم بتضمينها أكثر الأمور أهمية في وقته، وبما ينسجم مع الأهداف على المدى البعيد.

قواعد وضع قوائم فعالة

- اجعلها قصيرة. عندما تتضمن قائمة ما عناصر كثيرة جداً، تتراكم العديد من المهام قرب القاعدة مع وجود فرصة ضئيلة تماماً لإنجازها.

- قم بتقسيم القوائم إلى نوعين: الأول خاص بالتكتيكات على المدى القصير، والثاني خاص بالأهداف الأكثر أهمية. وهذا النوع الثاني يجب أن يكون قصيراً.
- حافظ على تركيزها.
- اختر قائمة الوقت الإنتاجي بالنسبة لك. فالطريقة الوحيدة لتقليص بعض القوائم قد يكون بالتوجه إلى العمل باكراً أو البقاء فيه لوقت متأخر في بعض الأحيان.
- كن واقعياً. قبل أن تضع مهمة ما على القائمة، تأكد من أنها قابلة للتنفيذ.
- قم بمراجعتها. تحقق من أن العناصر الموجودة على القائمة ما زالت موجودة.

آراء من الخطوط الأمامية:

القوائم اليومية

«تميل القوائم لكونها قابلة للإهمال بسرعة كبيرة بحيث لا تستحق في الغالب أن يتعب المرء في إعدادها. في بعض الأيام أحاول أن أركز على الثلث الأول مما أحتاج القيام به لكي أتأكد من أنني أولي أهم جزءٍ في العمل أكبر قدر من الاهتمام».

«يمكنني أن أجعل القائمة طويلة بحسب ما أريد لأن هناك أشياء لا تعد ولا تحصى مما أستطيع القيام به لو أنني قررت ذلك. فإذا تضمنت القائمة أكثر من عشرة عناصر، عندها لا أقوم بعمل جيد لجهة تحديد الأولويات و/أو المسؤوليات، وتفحص حجم قائمتي هو طريقة جريئة للتحقق من فاعلية إدارتي».

«أحاول أن أنأى بنفسي عن القوائم الورقية وأستخدم القائمة في جهاز المساعدة الرقمي الشخصي خاصتي PDA. لكني حتى الآن لم أنجح لأنني أحبّ أن أرى جميع الأشياء التي أحتاجها في مكانٍ واحد، وأنا باستمرار أضع الأولويات وأعيد ترتيب الأولويات بحسب البيئة المتغيرة».

«أخرج أحياناً بقائمة طويلة من دون أن أنجز أيّاً من بنودها. وفي أحيانٍ أخرى أجول في قائمتي بسرعة تكفي من أجل العناية بأشياء أخرى. وهذا [السيناريو] الأخير هو أكثر ندرةً».

«بصورةٍ عامة أبدأ بإتمام بند سهل قبل أن أحاول التعامل مع أكثر البنود أولويةً».

«القائمة الوحيدة التي أحتفظ بها هي قائمة للمدى الطويل بحيث أحتاج لإنجاز المشاريع الاستراتيجية إلى التحضير وترتيب الأولويات».

«هناك الكثيرُ الكثير مما ينبغي القيام به، والقليلُ القليل من الوقت، وقلّة في عدد الموظفين، وافتقار إلى التقدير، وهذا ما يجعل من السهل بمكان أن أفقد التركيز».

«أحتفظ بقائمة دائمة مبوّبة لكني أحدد بقلم ملوّن الأشياء التي أحتاج حقاً القيام بها هذا اليوم».

«يستمر عدد البنود والمواضيع الواردة التي تحتاج إلى مراقبة متيقظة في الحلول محل إنْ لم يكن تجاوز السرعة التي يمكن بموجبها اعتبار البنود قد أُنجزت».

الممانعة

في بداية تولي لو غيرستنر Lou Gerstner إدارة شركة IBM، واجه «ممانعةً» داخليةً انطوت على وجود موظفين في IBM من أصحاب الخدمة الطويلة والنهج التقليدي ممن كانوا يفسرون لـ غيرستنر بصورة أساسية سبب عدم نجاح الأشياء التي كان يريد القيام بها. إن تعبير «الممانعة» لم يكن في جلّه عبارة عن أفعال فيها تحدي، وإنما كان أشبه باتخاذ موقف من مثل «انظر.. نحن موجودون هنا منذ فترة طويلة ونحن نعرف ما الذي ينجح وما الذي لا ينجح، وما تقترحه لن يلاقي النجاح». والحقيقة أن غيرستنر لم يكن يحاول القيام بالحركات الربحية التي تم تجريبها من قبل، وإنما اتخاذ خطوات من شأنها إحداث تغيير تام في مفهومي الثقافة والعمل التجاري داخل الشركة. أما فترة الممانعة تلك فكانت في ذروة التأسيس والتشغيل خلال فترة ازدهار الإنترنت عندما أراد غيرستنر تحويل الشركة إلى شركة مشهورة في تقديم الأعمال التجارية الإليكترونية، وهو ما فعله في نهاية المطاف رغم الممانعة.

نحن الآن في زمنٍ الممانعة فيه مطلوبة كي تبقى مرناً كفاية لفعل ما يجب عليك فعله وكي تستمر في امتلاك أي مقدار من صحة الحكم على الأمور في المكتب. وبينما يُطلب من الجميع إنجاز المزيد بتكاليف أقل، تستدعي الإدارة الحازمة ممانعةً جدّية وجعل الآخرين يعيدون التفكير بما يطلبونه منك. والسبب وراء هذا هو التبدل في مناخ العمل التجاري في يومنا هذا حيث يتزايد حجم العمل ويتأخر الموظفون في الإنجاز.

تقول جانيت سمولي Janet Smalley التي تتولى منصب مدير كبير في مجال البحث حول الماركة التجارية واستخبارات العمل في شركة ماريوت إنترناشونال Marriott International: «إن جزءاً من هذا له علاقة بعودة السوق. إنه بداية الشعور بالأمل بحيث يبدأ الأشخاص بالتفكير في المستقبل مرة أخرى».

تعمل سمولي على قيادة جهود البحث في الماركات التجارية في فندق ماريوت ورينيسانس Marriott and Renaissance مع غيرها من المديرين حيث تجد نفسها أمام حجم من المهام يفوق حجم الوقت المتوافر لديها للقيام بتلك المهام. وعلى الرغم من أن شركة ماريوت قد حددت أوقات العمل الرسمي بعشر ساعات يومياً، فإن سمولي غالباً ما تجد نفسها تعمل من عشرة إلى اثنتي عشرة ساعة في اليوم فقط لإنجاز ما هو مطلوب. وتوضح سمولي التحدي الذي تواجهه بالطريقة التالية:

في صناعة الإسكان تحدث الأمور بشكل أسرع مما كانت عليه في الماضي. حيث تشهد الماركات المزيد من التنافس والمعرفة في مجال التسويق والعلاقات العامة. عندما عملت في ماريوت في أواخر الثمانينيات وبداية التسعينيات من القرن العشرين كانت تلك الصناعة تتميز بكونها ذات مستوى رفيع. لكنها أصبحت اليوم تنافسية أكثر مما مضى، مما يفرض علينا التغير بسرعة نظراً لوجود المزيد من الماركات ولحصول تغير في المستهلك.

منذ عشرة أعوام كان كل ما يرغب به المسافر بقصد العمل هو الحصول على سرير والقدرة على الولوج إلى المكان والخروج منه في الوقت الذي يريد. لكن المستهلك أصبح الآن أكثر تطلباً كما أصبح السفر أكثر صعوبة منذ الحادي عشر من أيلول 2001. حيث ارتفعت توقعات المستهلكين ويعود جزء من هذا إلى أن الأشخاص قد أنفقوا المزيد من الأموال على منازلهم خلال ذلك الوقت مما جعلهم معتادين على توقعات أعلى لظروف الإقامة.

وكما هو الحال بالنسبة لمديرين آخرين، تجد سمولي نفسها مسؤولة عن عدد متزايد من الطلبات التي تأتي من المستهلكين الذين يمثلون في هذه الحالة فروعاً أخرى، ويحاول تنفيذيون آخرون في ماريوت تلبية المتطلبات المتزايدة التي تأتي من زبائنهم. تقول سمولي:

لقد أصبحت أكثر جرأة على قول «لا». وقد تمكنت من ذلك بعد أن غيّر الحادي عشر من أيلول كل الأمور المتعلقة بطريقة أدائنا لعملنا. إذن نحن نرد بـ «نعم» على الطلبات وليس على الطريقة التي تُطلب بها. فالأشخاص يتمتعون بعقلانية جيدة.

على سبيل المثال، حاولنا تزويد غرفة الضيوف بالتكنولوجيا من حيث تزويدها بأجهزة تلفزة أفضل وشاشات مسطحة flat panels وشاشات العرض البلوري السائلي LCDs للضيوف لوصلها إلى أجهزة الكمبيوتر المحمولة لديهم tPods وكل ما إلى ذلك. وجاء إلي الشخص المسؤول ليتأكد من أن الضيوف سيدفعون المال لقاء خدمة الاتصال تلك التي سنقدمها لهم. قضيت معه عشرة دقائق سمحت له خلالها

بالحديث عن كل ما يريد وكلما تحدث أكثر، أصبح لديه ثقة أكبر بأنه قادر على إقناع القيادة بأن من يرتادون المكان لن يقوموا في هذا الوقت بدفع المال وأن السوق غير واسعة بما يكفي لاستيعاب تلك القدرة على الاتصال. ولم تكن هناك فائدة من القيام بدراسة للتحقق من ذلك.

أعتقد أنه من المفيد إجراء مناقشة حيّة وأجد نفسي أشجع على المحادثات. فنحن بحاجة إلى المزيد من المباحثات وليس إلى المزيد من الاجتماعات.

ربما أكون اليوم أكثر إنتاجاً لأنني الآن أمارس الممانعة أكثر من أي وقت مضى وأركز على الأمور الأكثر أهمية. لدي القدرة على القول إنني قد أركز الآن على أمر معين لكني في الوقت نفسه أتمتع بالمرونة بحيث لا أغلق أبوابي أمام النقاش.

هذه نقطة أساسية بالنسبة للإدارة الحازمة: تأكد من أنّ التركيز منصبّ على القضايا الأهم حالياً لكن كنْ مستعداً لتغيير مسارك حتى ولو بشكل مؤقت عندما يكفل الوضع ذلك. يجب قياس أية «ممانعة» وفقاً لسياق أهدافك العليا وأيضاً ارتباطها بما تقوم به في الوقت الحالي. هذا أيضاً يساعد على التخفيف من مستوى التوتر.

التكيف باتجاه تحقيق المرونة

أحد أساليب الحفاظ على المرونة هو التكيف حيث تقوم بشكل أساسي بأخذ شكل البيئة التي تعمل فيها. وهذا لا يعني أن تغير هويتك بل أن تتكيف بشكل كامل من حيث التصرف وما تقوم به بشكل ينسجم مع بيئة العمل التي تعيش فيها في الوقت الحالي.

على سبيل المثال، في أواخر التسعينيات من القرن الماضي وجدت شركة دوبونت DuPont نفسها في خضمّ تحول كبيرٍ وهي أقدم شركة صناعية من بين سلسلة فورتشن فايف هاندرد Fortune 500 حيث تبلغ من العمر مائتي عام. كان ذلك في الوقت الذي بدأ فيه اقتصاد المعرفة يفرض سيطرته على سوق العمل. كانت دوبونت تعمل بشكل أساسي في صناعة المتفجرات في القرن التاسع عشر وفي القرن العشرين عملت في صناعة المواد الكيميائية والطاقة والمواد حيث كانت تطلق ماركات معروفة مثل تيفلون ونايلون وليغرا وستينماستر وكيفلار Teflon, nylon, Lycra, Stainmaster, and Kevlar. واستعداداً للقرن القادم، قامت شركة دوبونت بإعادة تنظيم نفسها استناداً إلى مفهوم «شركة دوبونت واحدة» مع التركيز على تأسيس حلول ذات أساس علمي للزبائن. كانت إعادة التركيز على الزبائن شبيهة بالمقاربة التي اتبعها غيرستنر عندما تولى دفة المركب في آي بي إم IBM.

وقامت دوبونت التي تضم ستين ألف موظف تقريباً بخلق مهمة جديدة ألا وهي: تحقيق التنمية المستدامة ورفع قيمة الأسهم من خلال العلوم المتكاملة والأعمال والمنتجات في المجال المعرفي. كما تمت إضافة عنصر آخر إلى بيان المهمة وهو: تحقيق التنمية المستدامة ورفع قيمة الأسهم من خلال تحقيق أرباح الإنتاج باستخدام مبدأ سيكس سيغما Six Sigma (وهي عملية لتحسين الجودة من خلال معالجة الأعطال القريبة من درجة الصفر). كان الهدف هو أخذ 15–25% من

العائدات السنوية للشركة بعد الحصول عليها من قاعدة التكلفة السنوية بحيث تتم ترجمتها بالتالي إلى مدخرات تكلفة بقيمة تعادل ربع عائدات الشركة.

تم تأسيس مفهوم سيكس سيغما لقياس الأعطال في الثمانينيات من القرن العشرين لتطبيق نظام قياس عالمي الجودة بغض النظر عن تعقيد المنتج. وقد أثبتت شركات مختلفة مثل جينيرال إلكتريك General Electric وموتورولا Motorola وألايد سيغنال AlliedSignal نجاح مبدأ سيكس سيغما مما جعل الكثير من الشركات الأخرى تحذو حذوها.

وبشكلٍ عام تم نشر سيكس سيغما في الشركات لجعل العمليات أكثر فاعلية من خلال إلغاء النفايات والتكاليف الناجمة عنها. وكلما ارتفعت قيمة سيغما كان ذلك مؤشراً على تحسن الخدمات والعكس صحيح، فكلما انخفضت قيمة سيغما كان في هذا إشارة إلى انخفاض جودة المنتجات بغض النظر عن المنتج. وكلما ارتفع مستوى سيغما، انخفض عدد الأعطال في كل عنصر يتم إنتاجه أو خدمة يتم تقديمها. وفي المنتجات التي يتم إنتاجها على مستوى سيكس سيغما من الجودة، يتم الكشف عن ثلاثة أو أربعة أعطال فقط بين كل مليون فرصة. وعادةً تعمل الشركات على مستوى أربعة سيغما أو ما يعادل 6.210 عطل في كل مليون فرصة. وكانت شركة دوبونت تتطلع إلى استخدام سيكس سيغما للحدّ الجذري من تكاليفها كونها منتج كبير جداً.

بعد أن شق مبدأ سيكس سيغما طريقه في دوبونت، وجدت الشركة نفسها تتكيف مع الوضع كي تحافظ على مرونتها. يقول دون لينسينمان Don Linsenmann الذي يعمل نائباً للرئيس المسؤول عن تطبيق منهجية سيكس سيغما في دوبونت: «يتتعلق سيكس سيغما بالحد من التكلفة وزيادة الإنتاجية. وقد قمنا باستقدام مجموعة أدوات تتعامل مع الحد من التكلفة وتمكنا من ذلك بشكل جيد. حيث أصبحنا متمرسين مؤهلين في الحد من التكلفة».

لكن في الوقت الذي أعادت فيه دوبونت تحديد مكانتها استعداداً للقرن القادم من خلال مهمتها الجديدة وآلاف مشاريع سيكس سيغما الناجحة التي كانت تتم فعلياً في كل أنحاء العالم، بدأت الأسواق تتغير مرة أخرى بشكل يتطلب حجماً هائلاً من المرونة من جانب الشركة. يقول لينسينمان:

بدأ العالم الخارجي يتغير بشكل يتطلب النمو على مستوىً عالٍ. حيث انبثقت تيارات ضخمة مثل العولمة والأسواق الناشئة وارتفاع تسعير النفط والغاز الطبيعي. وهذا يخلق المزيد من الضغط باتجاه التغيير بحيث لا يمكنك حلّ هذا الاضطراب الناجم بمجرد الحدّ من الكلفة. كنا بحاجة لإحداث تطوير في المحركات وجعلها أضخم.

كانت لدينا مجموعة من الأدوات التي كنا نعلم أنها نجحت فيما يتعلق بالحد من التكلفة. وقد بحثنا عن طريقة لتطبيق نفس تلك الأدوات في مجال جديد. ومن ثم بدأنا باكتساب الثقة بنجاح الأدوات

وبدأنا باستخدامها في مجال جديد. كان البحث عن مضاعفة النموّ من خلال استخدام أدوات سيكس سيغما الموجودة لتحقيق نمو عالي المستوى فيه مجازفة أقل.

قامت شركة دوبونت بنشر استخدام أدوات مثل خرائط العمليات التي كانت تُستخدم لتحديد المهام الضرورية والتحديد المبكر للنتائج المرجوة وأنظمة التتبّع الحاسوبية المتطورة. إلا أن التكيف باتجاه المزيد من التركيز على النمو العالي بدلاً من الحدّ من التكاليف لم يبدأ في كامل الشركة. يصف لينسينمان العملية على الشكل الآتي:

تبدأ عملية التكيف على المستوى المحلي. كانت شركة كروب بروتيكشن غروب Crop Protection Group إحدى المجموعات التي كانت الأولوية لديها التركيز على النمو بدلاً من التكاليف نظراً لتمتعها بسعة واسعة. وقال المسؤولون في الشركة إنهم بحاجة لتحقيق تنمية في المستوى العالي لديهم. وفي ذلك الموضع كان الأشخاص يتمتعون بحرية استخدام الأدوات بطريقة جديدة. تلك هي نقطة التقاطع التي ساهمت بإطلاق النمو عالي المستوى. وقد خلق ذلك تغير في الإدارة من خلال استخدام نموذج تكيف مبكر. وأصبح لديهم مقدرة إنتاجية لم تكن متوافرة في شركتهم من قبل.

لو أني قلت «دعونا نستغني عن نظام سيكس سيغما استناداً إلى قاعدة التوفير في التكلفة وقفزنا إلى نظام نموّ الخط الأعلى للإنتاج TLG» لما كان هذا قد نجح، ولأطلقنا عليه اسم تحوّل وليس تكيّف. عليك أن تحفز الأشخاص وتستمع إليهم وتدربهم في مكان العمل الجديد.

إن مرونة الانتقال بالأشياء من مكان لمكان لمكان آخر تستند إلى تعلم المزيد من الآخرين. إذا كنت تتكيف مع المكان لأنك جزء من هذا الكيان الكامل، عندها يمكنك البدء بمشروعك لأنك يمكن أن تنجح بدون إنجاز جميع الواجبات. ذلك أن سرقة الجهود بصورة معيبة من بعضكم البعض تخفف من عبء العمل. أما نحن نحاول إعطاء قيمة أكبر للتعاون وإعادة استخدام الممارسات المستخلصة. والسبب أن التحوّل يعني التعاون مع زملائك لتنمية الشركة وحلّ مشاكل زبائننا.

إن تحرك شركة دوبونت تجاه استخدام نظام سيكس سيغما لتنمية الإيرادات من خلال التركيز الأولي على التوفير في التكلفة حدث خلال فترة من الزمن وكان عبارة عن عملية وليس حدثاً. ويمكن للتكيف أن يكون الطريقة المثلى للحفاظ على المرونة من خلال البدء بمشروع صغير نسبياً واستخدام الأدوات والطرائق أو العمليات التي قد أثبتت للتوّ نجاحها في تحقيق نتيجة مختلفة.

أوقف شيئاً ما

تتطلب الإدارة الحازمة في بعض الأحيان أن يكون المرء حازماً. يعني هذا أن تكون الشخص الذي يدعو إلى تغيير اتجاه ما، أو مشروع، أو عملية، أو أي فعل آخر في العمل التجاري يبدو أنه، مهما كان السبب، يتحرك قدماً لأسباب خاطئة.

العديد من المديرين والموظفين على سبيل المثال يعانون من عبء شديد في حجم العمل ومن غير الممكن أن ينجزوا كل مشروع أو برنامج بدأ تنفيذه. وهذا يؤدي إلى إحباط شخصي وفرصة ضائعة بسبب الافتقار إلى الموارد.

كان التحدي الكبير خلال اقتصاد النمو في تسعينيات القرن العشرين يتمثل في أنْ تقرر الشركات ما لا يجب فعله. إذ قاد تقدير قيم الأسواق الإنفاقَ الاستثماري، وتحدت الشركات التي أطلقت الإنترنت الأعمال التجارية الأساسية في كل مرحلة، وبدأت العديد من المنظمات البحث عن زيادات في أسهم الأسواق من خلال التوسع إلى مجالات عمل جديدة. كان ذلك وقت الانطلاقة الكبرى: الكثيرُ الكثير من الفرص، والقليلُ القليل من الوقت.

نتيجة لذلك باتت الشركات بارعةً للغاية في رفض فرص أو مشاريع معينة. فقد تعلموا كيف يقررون ما لا يجب فعله. أدت هذه المعرفة إلى الانكماش الاقتصادي للسنوات القليلة الماضية حيث رفضت الشركات المزيد من المشاريع مع تقشف الميزانيات وما نجم عنه من خفض عدد الموظفين. جوهر المشكلة هو أن العديد من الشركات لم تمأسس العمليات لوقف الأشياء التي كانت تقوم بها وإنما ركزت بصورة أكبر على التروي في إطلاق مشاريع جديدة.

إحدى المنظمات التي مأسست وقف المشاريع هي بريمير أميركا كريديت يونيون Premier America Credit Union، وهو واحد من أقوى اتحادات التسليف في الولايات المتحدة إذ يبلغ حجم ممتلكاته أكثر من مليار دولار وعدد الأعضاء فيه أكثر من سبعين ألفاً. يقول جون إم ميرلو John M. Merlo، رئيس والمدير التنفيذي لـ بريمير أميركا: «يُطلب من الأقسام تقديم قائمة تخفيض تتم المصادقة عليها كجزء من الميزانية السنوية».

يقوم اتحاد التسليف بشكلٍ عام بتخفيض أربعة أو خمسة «أشياء» في العام، مثل إغلاق فرع ما أو إلغاء مُنتَج لم يعد يشكل فرصة نمو. يقول ميرلو: «لقد فعلنا هذا لسبع سنواتٍ متتالية. وهذا يساعد في إعادة تحديد الموارد من أجل التركيز على الأشياء المهمة».

في حالة دوبونت DuPont، عقد التنفيذيون الرئيسيون سلسلة اجتماعات لتقرير ما يجب وقفه وببساطة قاموا بوقف هذه المشاريع.

وسواءٌ اعتمدتَ منهج العملية السنوية لـ بريمير أو منهج «الحدث» الخاص بـ دوبونت، فمن الأساسي أن تقوم بتحديد ووقف المشاريع المناسبة بصورةٍ فاعلة.

آراء من الخطوط الأمامية:

الصعوبة في بدء/وقف المشاريع

«إن البدء في مشاريع أو عمليات أو منتجات.. الخ، أمرٌ سهل جداً حيث لا يريد أحد أن يظهر بمظهر من يقف في طريق الابتكار والتقدم. فوجود عملية إدارة فاعلة لوضع الأولويات وإدارة المبادرات والعمليات والمنتجات.. الخ، هو ما يفصل المنظمات الناجحة عن المنظمات غير الناجحة. أما وقف المبادرات والعمليات والمنتجات القديمة.. الخ.. التي يجب استبدالها بالمنتجات والعمليات الجديدة يجب أن يتم دمجه في عملية الموافقة على جميع المبادرات الجديدة».

«أعتقد من خلال خبرتي أنّه حالما بدأ مشروع ما أو برنامج ما يكون من الصعب وقفه. فهنالك دائماً شخصٌ في المنظمة سوف يدافع عن استمرار المشروع. لكنّ مسألة وقف مشروع ما هي مسؤولية كبار القادة».

«حالما يتم تحديد ميزانية ويبدأ المشروع في إبصار النور يكون من الصعب أن يتم إيقافه، لكنّ ذلك أمرٌ يجب فعله، وخاصةً في الأوقات الصعبة».

المشكلة الرئيسية ليست في بدء أو وقف مشروع ما وإنما في تحريك المشروع إلى الأمام بطريقة مبرمجة زمنياً».

البدء في أي مشروع ليس في الغالب بتلك الصعوبة في منظمة ما. في الواقع هناك أقل من عشرين بالمائة من التنفيذيين والمديرين ممن يقولون إما أنه صعب تماماً أو صعب جداً البدء بأحد المشاريع. يقول أحد التنفيذيين البارزين في شركة صغيرة: «إن البدء في مشاريع جديدة ليس أمراً صعباً. لكن المحافظة عليها صعبة أحياناً بسبب المتطلبات التنافسية المفروضة على الموظفين وغيرها من مصادر أخرى». وفي حين أن البدء بمشروع ما ليس أمراً صعباً، فهو ليس بالضرورة ما تطمح العديد من الشركات إلى فعله.

لكنّ عندما يتعلق الأمر بوقف مشروع أو عملية ما في إحدى المنظمات فالقصة مختلفة، إذ يقول حوالي 40 بالمائة من كبار القادة إنّ وقف شيء هو أمر صعب تماماً أو صعب جداً. يقول أحد المديرين: «يجد الناس أن من الصعب الاستسلام حتى لو كان المشروع غير قابل للحياة».

وأحد الأسباب الرئيسية الكامنة وراء ذلك هي أنه للبدء بمشروعٍ ما يصبح الناس منوطين بتنفيذه. حيث يمتلكون «دوراً في اللعبة» ويكتسبون حسّاً بملكية مشروع ما. يقول أحد المديرين في إحدى

الشـركات الكبـرى: «تختـار المشـاريع مسـاراتها الخـاصـة بهـا. ويميل الناس لأن يمتلكوا حسّاً قوياً بالحماية حالما يبدأون بأحد المشاريع». ويقول أحد كبار التنفيذيين في شركة متوسطة الحجم: «الأمر الأكثر صعوبةً هو إيقاف شيء ما طالما أن الناس استثمروا في تخطيط وبيع فكرة معينة. وحالما تبدأ الفكرة ينبغي القيام بالكثير من حفظ ماء الوجه لوقفها».

الواقع أنّه أمرٌ محرج، في أفضل الحالات، بالنسبة للشخص الذي جاهد للحصول على الموافقة على مشروعٍ ما أو على تمويل له أنْ يتراجع ويقول أشياء مختلفة الآن بحيث يتم التخلص من المشروع. غير أنّ الإدارة الحازمة تتطلب بدقة هذا النهج غير الأناني لسببين:

1- بيئة العمل التجاري هذه هي من أصعب البيئات التي واجهتها العديد من الشركات لسنوات طويلة. فمتطلبات الزبائن انخفضت وعدد المشترين الإضافيين انحسر وهناك الكثير من الشركات المترددة بشأن النموّ بسبب غموض المستقبل.

2- افتقار الشركات إلى الأيدي العاملة. فالعاملون الذين لم يُطردوا من العمل مرغمون على استيعاب حجم العمل المتزايد القادم من الذين تم الاستغناء عن خدماتهم. يقول أحد المديرين: «إننا نعاني اليوم من الافتقار إلى الأيدي العاملة بسبب تقليص الميزانيات لدرجة أنه بات يقع على عاتق كلٍّ منا الكثيرُ الكثير مما ينبغي القيام به».

هذا يعني تجاوز مفهوم تقرير ما ينبغي عدم القيام به واتخاذ موقف تفاعلي للتوقف عن عمل شيء ما. بمعنى أن نوقف مشروعاً ما أو اجتماعاً أو خط إنتاج يدرك معظم الموظفين أنه ميت (حتى لو يتم الاستغناء عنه!).

ومع وجود ميزانيات تتسم ببطء النمو أو لا تحمل أي نموّ، وتزايد ضغوط الأسواق، وافتقار الشركات إلى الشهية تجاه أية استثمارات جديدة، لم يبق هناك متسعٌ للبدء بمشاريع جديدة في المنظمة. ومع أن إيقاف المشاريع قد يبدو وكأنه يشبه تخفيض الإنفاق، إلا أنه في الواقع طريقة للترويج لنموّ العمل التجاري. فمجرد أنّ توقف مشروعاً ما ربّما يبدو أن مصيره الفشل بكل الأحوال، فأنت تخلق فراغاً تملؤه بشيءٍ يستحق في يومنا هذا، شيءٍ له عائدات واقعية.

البريد الإلكتروني: قاتل المرونة

يبدو الأمر كما لو أن جميع المهل النهائية التي تسبب الضغط وحجم العمل الثقيل لم تكن كافيةً لإبقائك منشغلاً، لكن الحجم الهائل وسرعة البريد الإلكتروني يساعدان في ملء أوقات يوم العمل. إذ يمكن للبريد الإلكتروني أنّ يكون مستهلكاً كبيراً وأن يقضي على أي شكل من أشكال المرونة، وخاصةً عندما يجعلك تشعر بالضياع بين الرسائل الواردة توّاً وبالتالي يشغلك عما يجب أن يكون عليه التركيز الهام على المدى الطويل.

إن من الصعب أن يكون المرء مرناً عندما يكون اليوم مشغولاً بأزمة الوقت الحالي، وقائمة الأشياء الواجب فعلها، والمكالمات الهاتفية، وقضايا الموظفين، وفوق هذا بعدة ساعات من كتابة وقراءة البريد الإلكتروني، وكل ذلك في نفس اليوم.

مسح: إدارة البريد الإلكتروني

كم من الوقت تستغرق يومياً في إرسال واستقبال وقراءة وكتابة البريد الإلكتروني؟

أقل من 15 دقيقة	1%
15–30 دقيقة	5%
31–60 دقيقة	19%
1–2 ساعة	45%
3–4 ساعات	23%
أكثر من 4 ساعات	7%

ما هو حجم البريد الإلكتروني الذي تستقبله وتعتبره شخصياً «غير ضروري»؟

76%–100%	8%
51%–75%	33%
26%–50%	43%
0%–25%	17%

آراء من الخطوط الأمامية:

إدارة البريد الإلكتروني

«بينما هناك بالتأكيد حجم بريد إلكتروني هائل، أتعلم كل يوم شيئاً جديداً من إحدى مقالات المجلات الإلكترونية (an e-zine article) أو من الصفحات البيضاء التي تظهر في بريدي الإلكتروني. إذ أني أحاول على الأقل إلقاء نظرة سريعة عليها قبل حذفها».

«البريد الإلكتروني أداة اتصالات ممتازة. من المؤسف أن هناك الكثير من الأفراد الذين يسيئون استخدامه ويعبثون به، وبالتالي يتحول إلى أداة مزعجة مع أنه لا ينبغي أن يكون كذلك».

«في الغالب أقوم فقط بقراءة ما أعتقد أنه هام وأتجاهل البقية. لكني في بعض الأحيان أشتاق إلى بعض الأمور، لكن المرء عادةً ما يتابع الأمور الهامة فعلاً».

«إن زيادة حجم البريد الإلكتروني سببها الأكبر الرسائل التافهة - سبام (spam). إذ لم يعد الأمر يُحتمل. فعلمنا التجاري يعتمد على تلقي الأسئلة الإلكترونية حول منتجنا من أفراد مجهولين سلفاً، ولذلك ليس من الممكن استخدام برمجيات نموذجية مضادة للـ سبام لتنقية البريد المهمل (junk e-mail). والتشريع في هذا الخصوص قد لا يكون العلاج الناجع لكل شيء، لكن من شأنه بالتأكيد أنْ يساعد في خفض هذا التشويش غير المرغوب به والذي يستهلك الوقت».

«بعض الحجم الزائد في بريدي الإلكتروني من صنع يدي. فالإنترنت، بما تحتويه من منابر للمناقشات، هي طريقة جيدة للتفاعل مع المحترفين الآخرين حول مسائل معقدة والبقاء على إطلاع على كل جديد. لذلك أتفحص بعض البريد الزائد بوصفه عنصراً ذا تأثير ملطّف حقيقي».

«المشكلة هي أنه في حين يتم تعليم الناس على استخدام البرمجيات، لا يتم تعليمهم كيف ومتى يستخدمون البريد الإلكتروني نفسه. فالشركات تحتاج لأن تمتلك استراتيجيةً للبريد الإلكتروني تُطبّق بشكل صارم من المستويات العليا إلى الدنيا. إذ لم تكن هناك على الإطلاق طريقةٌ أفضل أمام الناس لرمي الحمل على ظهر غيرهم».

«أتوقع تلقي 200 إلى 300 رسالة إلكترونية يومياً يتم تخزينها آلياً في مجلدات أقوم بالبحث فيها إذا كان لدي سؤال عن موضوع محدد. ثم يتم تخزين هذه الرسائل في أرشيفات قابلة للبحث فيها كل عدة أشهر. الاحتمال الآخر هو أنني أتعامل مع خمسة أو ستة استثناءات ومع البريد الشخصي الذي يرد عبر الشاشة».

«البريد الإلكتروني الزائد هو قضية موجودة في جميع أرجاء الشركة. فنحن نستخدم البريد الإلكتروني بدلاً من المكالمات الهاتفية والمذكرات والمناقشات الشخصية والإعلانات، تاركين بذلك الأفراد يبحثون في مخزون يومي متنامٍ من الرسائل مختلفة المضمون».

«يستـرعي البـريد الإلكتـروني قـدراً من اهتمـامي أكبـر من المكالمات الهـاتفيـة أو الاتصـالات الورقيـة. لـقد بات من الصـعب تجاهـل البـريد الإلكتروني ونوعاً ما تجاهل متطلبات ردّ فوري على الرسائل».

«لقد أصبح البريد الإلكتروني أداةً للاختيار من أجل تجنب التفاعل المبـاشـر مع النـاس. فـقـد بات عـددٌ هـائـل من النـاس يفـرطـون في اتصـالاتهم ويرسلون قـدراً هـائلاً من المعلومـات أو يشـعـرون بالحـاجـة للرد على كل رسـالة يتلقـونهـا، وحتـى على تلك الرسـائل التـي تحتـوي فقط (وهذا مثار جدل) على معلومات ولا تحتاج إلى أي إجراء».

«أتلقى في العموم رسـائل إلكترونية فقط من هؤلاء الذين أتوقع أن يقوموا بنشاطات، وأقوم بمراجعة عناوين الرسائل قبل فتحها وقراءتها (وأحـذف بعضـهـا دون أن أقـرأهـا). كـمـا أتلقى القليل جـداً من رسـائل مـهـملة أو رسـائل تافـهـة. ثلث الرسـائل التي أتلقـاها تعـتـبـر رسـائل للمعلومات فقط، وهذه ألقي عليها نظرة سريعة وأحذفها دون أن أرد عليـهـا. أمـا الثلث الآخـر من الرسـائل فـيـتطلب رداً ــ بعض الردود السريعة ـ والبعض الآخر يتطلب أن أقضي وقتاً يصل إلى عشر دقائق أو أكثر في الرد عليها (وكثيرٌ منها تحتوي على رسالة مرفقة attach)».

«أقرأ كل شيء، حتى لو قتلني ذلك».

«البريد المهمل والرسائل التافهة.. الخ، سرعان ما ستقوم بتخريب وسيلة الاتصال هذه. فقد ضجرت من هذا الأمر لدرجة أنني لن أشتري قطعاً وتحت أي ظرفٍ من الظروف أيّ منتج أو خدمة من أية

شـركة تـرسل لي أية مـواد تسـويقـيـة غيـر مـرغوب بها عـبـر البـريد الإلكتروني. وقد بدأت الرد على بعض الشركات بهذا الخصوص طالباً منها حذفي من قائمة البريد الإلكتروني الصادر عنهم».

ثلاثة أرباع كبار التنفيذيين والمديرين يقضون اليوم ساعة أو أكثر في إرسال وتلقي وقراءة وكتابة الرسائل الإلكترونية، والثلث المتبقي منهم يقضون ثلاث ساعات أو أكثر في اليوم. ومع حلول وقت إنجاز كل هذه الأمور، يختفي أي إحساس بالمرونة حتى وقت متأخر من اليوم.

إن البـريد الإلكتـروني الزائد خـارج عن السـيطرة ويهـدد بنفي الإنتاجية العظيمة للاتصالات الإلكترونية الموجودة في كل مكان. تقوم خـدمـة البـريد الأمـريكيـة The U.S. Postal Service بتسليم 203 مليارات طرد كل عام. بالمقابل، هذا الرقم من الرسائل الإلكترونية يتم إرساله في حوالي ستة أيام. بحلول عام 2006، يُتوقع أن يفوق العدد الإجمالي للرسائل الإلكترونية المرسلة يومياً 60 ملياراً، أو تقريباً 22 تريليون رسالة في العام الواحد، بحسب هيئة البيانات الدولية IDC. وتقول شركة برايتميل [Brightmail] للبرمجيات المضادة للـ سبام إن حـوالي 40 بالمائة من تلك الرسـائل الإلكـترونيـة هـي من النوع غـيـر المرغوب به (spam). وهذه الرسائل التافهة هي أكثر من مجرد مزعج شخصي، بل وتشكل تكاليف حقيقية للعمل التجاري. وتقول شركة غارتنر للبحوث Gartner إن إحدى الشركات التي تضم عشرة آلاف موظف تعاني من فقدان إنتاجية حجمها أكثر من 13 مليون دولار.

وبالإضافة لفقدان الإنتاجية وشراء المزيد من المعدات والبرمجيات واستئجار أشخاص لمكافحة المشكلة، يُتوقع أن يكلّف الـ سبام العمل التجاري الأمريكي تقريباً 10 مليارات دولار في العام الواحد.

هذا هو فقط جزء من الصورة. أما المصيبة الحقيقية فيتم الشعور بها على المستوى الشخصي حيث يقضي المديرون والموظفون ساعةً بعد أخرى ويوماً بعد آخر في تفحص الرسائل واحدة إثر أخرى محاولين الانتقال إلى تلك الرسائل ذات الأهمية. «البريد الإلكتروني يقتلني».. هذا ما قاله نائب رئيس شركة رأس مالها 8 مليار دولار، والذي يتلقى أكثر من مائة رسالة يومياً.

بكل الأحوال، ليس الـ سبام هو الوحيد الذي يسبب البريد الإلكتروني الزائد. فهناك أيضاً نوعان آخران من أنواع إساءة استعمال البريد الإلكتروني: نسخ «الحماية الذاتية» ورسائل «رد على الجميع» المهولة التي تُستخدم للإجابة على كل شخص بخصوص مسائل تافهة.

أما في الجانب الإيجابي فمعظم العاملين في العمل التجاري يرون في البريد الإلكتروني أداة اتصالٍ ممتازة إذا ما استُخدم بشكلٍ مناسب، وبالتالي يسمح للتنفيذيين بإيصال نفس الرسالة للجميع بنفس الوقت.

من غير المحتمل أن يوجد في المستقبل القريب لا الـ سبام ولا الزيادة في حجم البريد الإلكتروني، لكن المديرين ما زالوا بحاجة استراحة قصيرة من عبء البريد الإلكتروني الزائد. أما الإدارة الحازمة فتتطلب أن يتخذ المديرون خطوات لضبط البريد الإلكتروني كي يحافظوا على مرونتهم:

- إذا كان أي موضوع يستدعي أكثر من رسالتين إلكترونيتين، يجب على أحد الطرفين الاتصال بالآخر لحلّ الموضوع هاتفياً.

- لا بريد مهمل ولا نكات.

- أرسل فقط المعلومات ذات الصلة ـ بمعنى أن ترسل ما يحتاج الشخص إلى معرفته.

- قلّل من استخدام طريقة النسخة الكربونية CC في البريد الإلكتروني، التي قد يكون من الأكثر مناسبةً تسميتها «أخف هوية المرسل إليهم» CYA.

- لا تلعب لعبة أرسل واستقبل Ping Pong في البريد الإلكتروني لإجراء محادثة، بل استخدم الهاتف بدلاً من ذلك.

- استخدم هذه الطريقة واحذفها.

- لا تقرأ أية رسالة إلكترونية حالما ترد، وإنما تعامل مع الرسائل ضمن مجموعات.

أفضل الطرق التي يستخدمها التنفيذيون والمديرون في التعامل مع البريد الإلكتروني الزائد (بالترتيب)

1- احذف الرسائل دون قراءتها

2- اقرأ فقط الرسائل الواردة من مصادر معروفة

3- استخدم برمجيات التنقية

4- أرسل عدداً أقل من النسخ الكربونية

5- استخدم حسابات إلكترونية متعددة

تحدي عدم استخدام البريد الإلكتروني لأسبوع واحد

اختر أسبوعاً ما، أي أسبوع، أسبوع معين في فصل الصيف، ولا تستخدم البريد الإلكتروني أبداً. لا تقرأ أية رسالة أو تكتب أية رسالة. لا تستخدم خدمة الإرسال الفوري (لأن ذلك سيكون خداعاً). سيعتقد أولادك أنك مجنون يحاول أن يعيش أسبوعاً دون بريد إلكتروني، لكن تحداهم بأنّ يجربوا ذلك. لن تكون هناك خسارة كبيرة بالضرورة.

يُصنِّف ثلث التنفيذيين والمديرين 51 إلى 57 بالمائة من رسائلهم الإلكترونية على أنها غير ضرورية، وحوالي نصف هؤلاء يقولون إن ما يقرب من نصف الرسائل الإلكترونية التي يتلقونها غير ضرورية. وحوالي الثلثين يحذفون الرسائل الإلكترونية دون أن يقرأوها.

في أسبوعٍ واحد فقط دون بريد إلكتروني، سيكون بمقدور غالبية المديرين توفير 5 لى 10 ساعات في الأسبوع. ويمكن أن يُستخدم هذا الوقت لإجراء اجتماعات شخصية مع الموظفين والزبائن، ويمكن استخدامه للاتصال بشخصٍ ما. والوقت الإضافي يمكن حتى أن يُستخدم لمجرد التفكير. وأية مسألة حساسة لم تحظ بالنظر إليها في رسالة إلكترونية ما سوف يتم لفت انتباهك إليها. ويمكن أن تتأكد من أنها إذا كانت هامة فسوف تسمع عنها.

إن المديرين بحاجة استراحة، وليس هناك الكثير من الأماكن للحصول على الاستراحة. وبعد أسبوع من دون بريد إلكتروني، لا تعد وتقرأ جميع الرسائل، فأنت لن تستطيع ذلك أبداً. فقط إبدأ من جديد باستخدام البريد الإلكتروني الوارد في اليوم الذي تعود فيه لاستخدامه من جديد.

طول عمر الشركة

جانب آخر للحفاظ على المرونة يتعلق بسجل العمل الشخصي الخاص بك. إذ علاوةً على مواجهتهم الضغوط التي تتعلق بجني الأرباح ومتطلبات الزبائن المتزايدة، يواجه التنفيذيون والمديرون قضية أخرى يُحتمل أنها أكثر جدية في الأفق: بقاء الموظفين الرئيسيين فترات طويلة في العمل. فالفترة الزمنية التي يخطط التنفيذيون والمديرون البقاء فيها على رأس عملهم مع منظماتهم باتت تتغير الآن، حيث يخطط غالبيتهم اليوم للبقاء سنوات وليس عقوداً:

- لدى سؤالهم عن طول الفترة التي يتوقعون أن يقضوها في إحدى المنظمات قبل خمس إلى عشر سنوات، يقول النصف تقريباً إنهم كان يمكن أن يخططوا للبقاء لأكثر من عشر سنوات، ونصف هؤلاء تقريباً يقولون إنهم توقعوا أن يبقوا في عملهم لعشرين سنة أو أكثر.

- اليوم فقط ربع هؤلاء التنفيذيين والمديرين أنفسهم يقولون إنهم يتوقعون البقاء مع نفس المنظمة لأكثر من عشر سنوات.

- نسبة 16 بالمائة يتوقعون بقاءهم لفترة تتراوح من 2 إلى 3 سنوات، وهو إطار زمني كان من الصعب وجوده قبل عدة سنوات.

مسح: طول عمر الشركة

في الماضي (قبل خمس إلى عشر سنوات)، كان يمكن أن أتوقع البقاء في العمل لصالح نفس المنظمة:

0-1 سنة	0%
2-3 سنوات	4%
4-5 سنوات	17%
6-10 سنوات	31%
11-15 سنة	15%
16-19 سنة	12%
20 سنة أو أكثر	21%

أتوقع اليوم أن أبقى أعمل لصالح نفس المنظمة:

0-1 سنة	2%
2-3 سنوات	16%
4-5 سنوات	23%
6-10 سنوات	32%

11–15 سنة 12%

16–19 سنة 5%

20 سنة أو أكثر 10%

أشعر بهذا الشيء بسبب:

ولاء الموظفين/الافتقار لولاء الموظفين 48%

قيادة الشركة 42%

توازن الحياة العملية 38%

الظروف الاقتصادية الحالية 38%

ثقافة المنظمة 35%

فرص أخرى/فرص أفضل 24%

ربح مالي شخصي 24%

تقليص عدد الموظفين 20%

خبرة سابقة 20%

خبرة حديثة 16%

قضايا جغرافية 12%

أمور أخرى 12%

خبرات عائلية/خبرات أقارب 9%

التعهيد outsourcing	7%
حرية عائلية حديثة	5%
التقليد	4%
مخاوف ما بعد 11 أيلول	2%

السبب الأول هو ولاء الموظفين (أو الافتقار إلى الولاء). يقول أحد المديرين: «لقد اختفى الرابط الاجتماعي بين ربّ العمل والعاملين بفضل خطوات اتخذها الجانبان». إذ أننا اليوم في عالمٍ تسعى كل شركة وكل شخص وراء مصالحهم الخاصة، وهذا وضع حزين وغير مثمر. ويقول مدير آخر: «تولي الشركات اليوم عنايةً أقل بموظفيها وتعير اهتماماً أكبر بالإنتاج بأية تكلفةٍ كان، وهذا خطير جداً على المستقبل».

السبب الرئيسي الآخر الذي يحدو بالمديرين التخطيط للعمل فترة أقصر في نفس المنظمة هو قيادة المنظمة. يقول أحد المديرين: «الجميع يشيدون بفضائل الولاء والصدق والالتزام، لكنّ عدداً ضئيلاً فقط من التنفيذيين وكبار المديرين التنفيذيين يمارسون المبادئ التي يعلّمونها لموظفيهم».

في عالم اندماج الشركات تتغير قيادة على الأقل جزء من المنظمة بشكلها النهائي وتخلّف تأثيراً طفيفاً بين صفوف العاملين. وبينما يعاني الكثيرون في الإدارة العليا من انخفاض قناعتهم بالعمل، يركزون أكثر على الحدّ الأدنى، وهو ما قد يؤدي إلى انخفاض الاستثمار في

الموظفين. يقول أحد المديرين: «عندما تتغير الشركات تعيد تعريف ذاتها. فالالتزامات تعتبر جيدة إلى أنّ تتغير الأحوال. وهذه الالتزامات لا تستمر بشكل آلي عندما تغيّر إحدى الشركات موقفها من الاتفاق».

عندما يترك التنفيذيون والمديرون العمل، يغادر قدرٌ كبير من المعرفة معهم. والعلاقات، كليهما الخارجية والداخلية، يمكن أن تأخذ الكثيرَ من الوقت وتستهلك الكثير من الموارد لتتغير، في حال كانت قابلة للتغيير. وتستدعي الإدارة الحازمة أن يتم إدراك هذه المسألة والتعامل معها قبل أن يبدأ ترك العمل.

عيش نمط حياة «ماذا لو»

ليس كافياً فقط أن يكون المرء مرناً في قضايا العمل. فمع وجود الرابط الاجتماعي المتغيّر بين ربّ العمل والعاملين، يجب أن يبقى المديرون أكثر مرونةً في مهنهم الخاصة. ويمكنهم فعل ذلك بأنّ يعيشوا نمط ما أسمّيها حياة «ماذا لو» في العمل. ويعني هذا أن تقوم بصورة متواصلة بتقييم وإعادة تقييم سيناريوهات العمل التي يمكن أن تؤثر عليك شخصياً. على سبيل المثال، اطرح السؤال التالي «ماذا لو أن حدث هبوط دراماتيكي للعمل التجاري في اختصاصي؟»، أو اطرح السؤال التالي «ماذا لو انتقل مديري إلى قسم مختلف؟»، أو «ماذا لو أن المدير التنفيذي الجديد لا يعمل كما يجب؟». هذا إذا تركنا جانباً أنك يجب أن تصبح مهووساً حول ما قد يحدث. لكن بكل الأحوال يجب أن تمتلك خطةً للعبة ومنهجاً لأيّة حادثة محتملة يمكن أن تؤثر

عليك. ذلك أن من الأساسي هذه الأيام أن تجري عملية تقييم بصورة متواصلة، وحتى لو كان ذلك بصورة مؤقتة، لما ستفعله لو أن حدثاً معيناً وقع.

لقد ولّت أيام التخرّج من الكليّة والعمل لمؤسسة واحدة حتى التقاعد، مع وجود راتب تقاعدي كامل. وهناك عدة عوامل تقود هذا التغيير:

- يسعى الموظفون عموماً لتنفيذ أي عمل أو مهمة على أكمل وجه ممكن. فبمقدور الاقتصاديات أو المهارات دفع المنظمات إلى تغيير العمل من أحد الموظفين إلى مكان آخر، سواءٌ أكان إلى قسمٍ آخر أو موقع مختلف، أو كان ذلك إلى شركة أخرى تماماً. ومع أن المسألة لا تتضمن أي عنصر شخصي، يتخذ المدير الموظف القرار بذلك.

- تدفع ضغوط العمل، كالمنافسة والحاجة لعائدات مالية متزايدة، الشركات إلى البحث بلا هوادة عن طرق أرخص لإنجاز الأشياء. وقد يؤدي هذا إلى إعادة تنظيم الشركات أو اندماجات أو تملك شركة لأخرى أو تفرع شركة ما عن الشركة الأم أو مبيعات أصول شركة ما.

- يجلب التنفيذيون الجدد معهم طرقاً جديدة لإنجاز الأشياء، وهذه الطرق لا تشرك دوماً الأشخاص الذين ينجزون الأشياء بالطريقة القديمة. ولأن التنفيذيين والمديرين يغيرون اليوم الشركات التي يعملون لديها بصورةٍ أكثر، ستشعر المنظمات بتغيرات متعددة التأثير.

- يقوم الكثير من الأفراد بأداء نفس العمل لفترةٍ طويلة جداً بحيث يعتادون عليه ويشعرون بالرضا. وبينما يستمر الابتكار في الأسواق المنافسة، تدفع المنطقة المريحة هؤلاء الموجودين في الأسواق إلى حالة ركود حتى يقوم العمل التجاري باتخاذ إجراء بالغ الأثر، وهو ما يؤثر من جديد على الأفراد.

شركتك الافتراضية

تتطلب الإدارة الحازمة أن تكون واقعياً في كيفية نظرك إلى علاقتك مع الشركة التي تعمل لصالحها. لكن هذا لا يعني ألا يكون هناك ولاء للشركة، وإنما يعني أن الولاء لنفسك يجب أن يكون أكثر بروزاً. ذلك أنك يجب أساساً أن تنظر إلى نفسك كما تنظر إلى شركتك الافتراضية.

طالما كانت كمبرلي بارنز Kimberly Barnes منجذبةً إلى الشركات محتمَلة النموّ العالي التي تعاني من مشكلة معينة في العمل التجاري. بعد خبرةٍ أولية في مجال المبيعات لدى شركة إكسيروكس Xerox، وجدت بارنز نفسها باستمرار في شركات تعمل في مجال التكنولوجيا. فقد عملت في البداية في شركة تملكتها شركة ياهوو Yahoo، ثم أمضت سنتين كنائب لرئيس المبيعات في شركة جونو أونلاين سيرفيسيز Juno Online Services، ومن ثمّ كنائب لرئيس قسم تطوير العمل التجاري لعدة سنوات في شركة ليتستوك دوت كوم Letstalk.com. في نهاية المطاف أصبحت بارنز نائباً لرئيس المبيعات

والتسويق في شركة ألتوس ليرننغ سيستمز Altus Learning Sys-tems، وهي شركة تتخذ من كاليفورنيا مقراً لها وتقدم خدمات في مجال الأرشفة والبحث للشركات الكبرى.

أصبحت بارنز خبيرة شركات في مجال نمط حياة «ماذا لو» طيلة الوقت وتعلمت أن تكون في غاية المرونة عندما يتعلق الأمر بمهنتها:

أفكر بنفسي كمستشار يجمع ضريبة الدخل. فلا يمكن أن تتوقع أن تبقى وقتاً طويلاً في أي مكان هذه الأيام. يتعاقد الناس معك لحلّ المشكلة، وتُحلّ المشكلة. الأمر الوحيد الثابت هو الزبون. يجب أن أبقى مرنةً في مهنتي، لكن هناك الولاء أيضاً. وولائي هو للناس لأن الشركة هي شيء. ويجب أن تعرف أن الشركة ليست مخلصة لك هذه الأيام. وهذا ليس رأياً للاستخفاف، بل هو رأي واقعي. فكل من يعمل في المنظمة يخدم شخصاً ما. الشخص المسؤول عن الموارد البشرية على سبيل المثال لديه حدّ أدنى، وعندما تغادر أنتَ المكان فلن تعود إليه.

يجب أن تمتلك قيماً أساسية ونقاط قوة رئيسية. ولو امتلكتَ ذلك لكان بإمكانك أنْ تعيد بناء تركيبتك الشخصية دون قلق. أعرف أنني أعمل في قسم المبيعات. لكن بإمكاني أن أعرف ما إذا كانت التقنيات اللاسلكية أو التدريب أو الإنترنت هي العمل التجاري الرائج وبالتالي أتوجه للعمل فيه. إذن، يمكنك أن تعمل وتتصرف كما لو أنك العمل التجاري نفسه. أما في غابر الأيام عندما كنتَ تؤمن بأن الشركات تملك قلوباً وأرواحاً كنتَ تحترق. ومع مرور الوقت سوف تدرك أن كل شيء سيكون على ما يرام. لكن عليك أن تعرف ما يجب أن تفعله في

حال حدوث شيء ما، وهذا يمكن أن يجعلك على الدوام مشككاً قليلاً حول، فلنفترض، ما إذا كنت تحقق الحدّ الأدنى المطلوب؟ يجب أن تبني التوقعات إزاء الشخص الذي تعمل لصالحه، ويجب أن تمتلك الرؤية حول كيف تريد أن يتم تعويضك. يجب أيضاً أنّ تنقل بصورة مستمرة للإدارة ما يعتزم الزبائن القيام به. يجب أن تكون مرناً ومخلصاً للزبائن. مثلاً إذا شعرت فجأة أن الشركة ليست مخلصةً لك، فهل سيبحثون لك عن وظيفتك القادمة؟ لكنك عندما تتحدث مع ربّ عملك التالي المحتمل، فإن أفضل الأشخاص الذين يفضلون التكلم معهم هم زبائنك.

هذا لا يعني أنني غير مخلصة. إذ كنت أعمل لشركة قمت بزيادة مبيعاتها من 50 ألف دولار إلى 250 ألف دولار في تسعين يوماً. لكنهم قاموا فجأةً بإغلاق خمسة مكاتب، بما فيها مكتبي، حول البلاد وقاموا بجعل مكتب نيويورك مكتب المبيعات الرئيسي. في ذلك الوقت أخذت المسألة على محملٍ شخصي. وكنت أتحمس لإيصال النتائج إليهم، وكان زبائني هم مرجعي في ذلك.

تنتهي جميع الشراكات بالموت أو بخيبة أمل، والعمل هو بحدّ ذاته شراكة. فالناس في نهاية المطاف يكترثون لأنفسهم. لكنهم سيفعلون أشياء جميلة لك، طالما أنها لا تؤذيهم.

عندما تترك العمل في شركةٍ ليست من اختيارك فإن الطريق التي فيها أقل قدر من المقاومة تكون في أنّ تخرج وتبحث عن شركة ثانية تحتاج للمساعدة.

إنه شعور مقرفٌ ومريع أن تشعر بالخوف على عملك كل يوم. وكلما اقتربت من أن تكون واقعياً تماماً تعاملت بصورة أفضل مع الحدث إذا كان هناك تسريح للعمال. ويجب أن تمتلك دوماً خلاصة جيدة جاهزة، وأن تحضر الكثير من المناسبات التي تتعلق بالصناعة، وأن تبقى قريباً من زبائنك. فتحضير خلاصة في الأيام الماضية كان يتطلب أن تكون واقعياً تماماً. أما الآن فالمسألة هي فعلياً عبارة عن وثيقة مبيعات. شخصياً أنظر إلى نفسي وكأني شركة كيم إنكوربوريتيد Kim Incorporated، وهي شركة قوامها شخصٌ واحد. وفي كل يوم لا أعتبر هذا يتعلق بالمكان الذي سأعمل فيه لبقية حياتي. فجميعنا نُجبَر على أن نكون أكثر اعتماداً على أنفسنا. والعمل هو العيش المشترك: إنه ليس زواجاً.

ولاء الموظف

لم يعد ولاء الموظف اليوم كما كان في السابق. إن الأيام التي كان يعمل فيها موظف واحد لشركة واحدة طيلة فترة عمله وفي نهاية المطاف يتقاعد من تلك الشركة، بفخر وراتب تقاعدي، في طريقها إلى الزوال بدرجةٍ كبيرة. أما في ظل اندماج الشركات وتملك الشركات لبعضها وإغلاق البعض الآخر وتخفيض عدد الموظفين وعدم انتظام الحسابات وصور الشركات التي فقدت بريقها والضغط الاقتصادي الكبير على السندات التجارية للشركة وعلى خططها التقاعدية، من المحتمل أن يغادر الموظف مكان عمله دون فخر أو راتب تقاعدي مجزي، وربّما يغادر في وقتٍ أسرع من وقت التقاعد المتوقع.

كشفت استطلاعات رأي التنفيذيين والمديرين التي قمنا بها عن أنه كلّما كانت الشركة أكبر زاد احتمال الانخفاض في ولاء الموظف. إذ أن ولاء الموظف ينخفض بصورة درامية في الشركات الكبيرة (التي تضم عشرة آلاف موظف أو أكثر)، بينما في الواقع يزداد الولاء في الشركات الصغيرة. حوالي 60 بالمائة ممن شملتهم الاستطلاعات في الشركات الكبيرة يقولون إن الموظفين أقل ولاءً اليوم مما كانت عليه الحال قبل سنتين.

آراء من الخطوط الأمامية:

ولاء الموظف

«لقد تدهور ولاء الشركة بصورة كبيرة منذ جيلٍ مضى، وسبب هذا أن الشركات أثبتت أنها لم تعد تكترث بموظفيها (التسريح من العمل، عدم وجود مستقبل مهني، وفرة محدودة في نظام الترقية، زيادات مستوى الفوائد/المدفوعات بدلاً من تعويض الذين يعملون بجدّ فعلياً). وقد نجم عن هذا عدم اكتراث الموظفين بأرباب عملهم».

«إن تغيّر الإدارة العليا يقضي على ولاء الموظفين. إذ يدخل أحد المديرين التنفيذيين الجدد العمل وهو لا يعرف شيئاً عن العرق والدم اللذين تبذلانهما لصالح الشركة. وما يهمهم فحسب إنما قيمتك بالنسبة لي الآن».

«إن وجود اقتصاد ضعيف والعديد من تخفيض عدد الموظفين يشعر الموظفين بالعصبية وبأن الشركات ـ لا تهتم بهم ـ كما كانت تفعل في الماضي».

«من المؤسف أن ولاء الموظف للشركة لم يعد يعني الكثير، هذا إذا عنى شيئاً أساساً. أعتقد أن شركتنا قد عانت كثيراً (مالياً وعاطفياً) بسبب الافتقار إلى تقدير ولاء الموظفين».

«يبدو أن الشركات نسيت التعاطف والاحترام مع أن كليهما يمكن أن يتحققا خلال الظروف الاقتصادية العصيبة. لقد حدث هناك تدهورٌ كبير في كيفية معاملة الشركات لموظفيها. أما الشركات التي كانت معاملتها أسوأ ما يكون فسوف تدفع ثمناً باهظاً عندما ينهض الاقتصاد (وهو ما سيحدث) وتتحسن ظروف العمل (وهو ما سيحدث أيضاً)».

«يجب أن يتم تقدير مسألة الولاء من قبل الموظفين وأرباب العمل على حدٍّ سواء. فولاء أرباب العمل بات قليلاً، وهو ما يقضي على الولاء لدى الموظفين».

«لقد تضاءلت بشكلٍ عام أهمية قضايا الرواتب والتعويضات بالنسبة للكثير من الموظفين. أما ما أضحى أكثر أهميةً فهو موقف رب العمل من قيمة الموظفين، ومرونة رب العمل لمنح الموظفين امتيازات تتناسب مع احتياجاتهم الشخصية والأسرية، والدليل على التمكين».

«يبدو أن الشركات قد قضت تماماً على أي شعورٍ بالثقة في العلاقة. فهي تربك الموظفين بفعل أشياء تزيد الولاء ـ مثل أيام الراحة، وفتح باب مقابلة الإدارة، وقضاء أمسيات في الخارج، وإقامة عشاء في عيد الميلاد ـ ومن ثم تعدّ قائمة بأسماء المرشحين الزائدين عن الحاجة في الأسبوع الذي يليه. وبالتالي لم يعد الموظفون يؤمنون

بما تؤكده الإدارة ـ لجهة أن «موظفينا هم رصيدنا الأفضل» ـ في الواقع أعتقد أن الموظفين هم الرصيد الوحيد ـ جرّب مثلاً أن تدير شركة بلا موظفين. ويبدو أن كل جزءٍ من تصرفات الشركة يبرهن للموظفين أن الإدارة لا تفكر بهم كثيراً، ولا تثق بهم، وسيسعدها طردهم لو كان بمقدورها العثور على آلة تقوم بالعمل مكانهم. لقد بات الموظفون يتلقون إشاراتٍ متضاربة كل يوم».

«بات الولاء معدوماً لأن جميع الموظفين يعرفون فعلياً أن المشكلة لا تتعلق بالاقتصاد أو بمنتجاتنا وإنما بالإدارة العليا. فهم يصغون إلى المعلومات المغلوطة التي تُعطى ويفهمون طيلة الوقت أن الأمر ببساطة هو أن شخصاً ما يحاول أن ينقذ نفسه على حساب الآخرين. لكنْ لماذا لا يستطيع المديرون في المستوى الأعلى أن يروا ما هو واضح تماماً للجميع؟».

«لقد بذلنا جهداً كبيراً في جعل شركتنا «مكاناً رائعاً للعمل»، ويبدو أن هذا حقق مردوداً جيداً. ويعد الركود الاقتصادي مسؤولاً عن جزء من التحسين في مستوى الاحتفاظ بالموظفين إلا أننا نولي مصداقيةً أكبر للتحسن في نتائج المسح التي تُجرى حول رضا الموظفين».

«شركتنا الآن على وشك إتمام عملية الاندماج. الشعور العام هو أنه ضُحِك علينا، أو أننا تعرضنا للبيع، وتم التخلي عنا. إن نسبة 20 بالمائة «فقط» من الموظفين يفقدون وظائفهم اليوم، أو كما يقول من تملّك الشركة، إن «80 بالمائة» من الوظائف سيتم الاحتفاظ بها. لكن هذه الوظائف هي في الغالب الأقلّ رواتباً، وهي وظائف مكتبية أو تتعلق بخدمات الزبائن. آه، فليكن التوفيق حليف بقية حياتنا!».

أما في الشركات الصغيرة ـ التي يبلغ تعداد موظفيها أقل من مائة موظف ـ يقول النصف تقريباً إن الولاء ازداد بالمقارنة مع السنتين الماضيتين، وتقول غالبية من تبقى من الموظفين إنه ليس هناك أي تغيير. أما بالنسبة لغالبية الناس فكلما كانت الشركة أكبر انخفض ولاء الموظفين، وكلما كانت الشركة أصغر ازداد ولاؤهم.

لقد أمضى بوب يوركوفيتش Bob Yurkovic، الذي عمل في السابق مديراً لقسم الإعلام المتحرك المتقدم في شركة لوسنت -Lu cent، ما مجمله ثمانيةً عشر عاماً يعمل لصالح شركة لوسنت وسلفها شركة إيه تي آند تي AT&T. عندما بدأ العمل مع شركة إيه تي آند تي، توقع يوركوفيتش أن يمضي مع الشركة كل حياته العملية ومن ثم يتقاعد، كما كانت عليها الحال بالنسبة لمعظم الناس.

مع حلول العام 2000 كان واضحاً أن يوركوفيتش احتاج إلى إعادة التفكير بتلك التوقعات. مثلها مثل العديد من الشركات في ذلك الوقت، كانت شركة لوسنت تواجه ظروفاً قاسية في السوق. في منتصف عام 2001 عرضت شركة لوسنت خطة تقاعدٍ مبكر على ثلاثة عشر ألفاً من موظفيها، وقد اختار يوركوفيتش ذلك. توقع يوركوفيتش بسبب خبرته أنْ يجد بسرعة نسبية منصباً جديداً في شركةٍ أخرى في منطقة نيو جيرسي التي يعيش فيها. «ثم حدثت تفجيرات 11 أيلول وتدهورت سوق تكنولوجيا الاتصالات. حتى أن أرباب العمل الذين تحدثت إليهم فقدوا أعمالهم».

بدأ يوركوفيتش شركته الخاصة التي سمّاها ستوديو أي كيو Stu-dio IQ، وقامت بتقديم خدمات الاتصالات في مجال العمل التجاري وأسست محطات راديو داخلية تابعة للشركة. بعد سنوات عدة قرر يوركوفيتش العودة على عالم الشركات لكنْ بأسلوب وتوقعات مختلفة. يقول يوركوفيتش:

في الماضي كنت أبحث عن الشركة. كانت حياتي الخاصة تأتي في المرتبة الثانية أو الثالثة بعد المنتَج وأهداف العمل التجاري. وكان أسلوبي هو فعل أي شيء يتطلبه ذلك. أما الآن فسوف أزيد أولوية حياتي وعائلتي. ويمكنني القول إني أعمل ساعاتٍ أقل، أي خمسين ساعة بدلاً من سبعين ساعة في الأسبوع كما كانت عليه الحال في الماضي. لكنّ ذلك لا زال يستدعي العمل لساعاتٍ إضافية، ولكنْ ليس بطريقة متشددة. إذ عندما يكون لدي مناسبة ما في المنزل لا أضيّعها. ولا أقيم اليوم أية علاقة من جهة واحدة: وبهذا فقد أضحى عملي وحياتي الشخصية أكثر توازناً.

في أي وقتٍ كان الموظفون يعملون باضطراب فإن ذلك يكلّف مالاً. إن تعيين موظفٍ جديد أمرٌ أكثر تكلفةً دوماً، لكنّ العمل التجاري بمجمله بات يشذّب الإنفاق ويخفضه ويضحّي بالموظفين المدرَّبين والمثبتين. إلا أن تخفيض قوة العمل بحرمانها من الموظفين المدرّبين ستكون له آثار على المدى البعيد.

أحد المسائل الكبيرة هي أن أسباب البقاء في العمل قد اختفت. فالحوافز النوعية لم تعد موجودة، كفوائد العناية الصحية ورعاية الأطفال. حتى أن الرواتب التقاعدية بدأت تختفي. إذن، ما هو الدافع

للولاء إذا كان بإمكانك الانتقال من شركةٍ أخرى دون أن تخسر شيئاً؟ إن تخفيض التكلفة وتشذيب التبذير أمران ضروريان إذا واجه العمل التجاري انكماشاً، غير أن المحافظة على بعض الحوافز يشبه تزويد المحرك بالوقود: إنه يبقيه يعمل بشكلٍ فاعل.

أنظر إلى الشركة التي أعمل لصالحها كمنظومة للقيادة والمراقبة حيث يضع التنفيذيون الاستراتيجية النهائية والأهداف. أما رئيس الشركة أو نائب الرئيس فهو الشخص المعني بتخصيص مواردي وتمويلي. والتركيز على بيئة العمل الخاصة بالنسبة للموظفين لديّ هو مفتاحٌ للنجاح. وهو يشبه الهواء الذي تتنفسه مقابل المنزل الذي تسكنه.... وهذه أولوية أكبر. أما التركيز بصورةٍ أساسية على تسهيلات الشركة والأرقام البحتة فيقود الناس إلى فقدان الأمل في الوقت الذي يصبحون فيه في موقعٍ متأخر على سلّم الأولويات. والتنفيذيون يعيشون أيضاً نفس المشكلة، إذ يشعرون بذات الشيء على طول تسلسل القيادة. وهكذا يدع الموظفون، بسبب ضعف معنوياتهم، الأمور تجري على هواها ويصبحون محبطين، وبالتالي ينتقل هذا الشعور إلى بقية أجزاء تسلسل القيادة. في نهاية المطاف يشعر الجميع بنفس الشعور. لقد حوّلت الشركات تركيزها من الموظفين إلى البنية التحتية. أما الموظفون فهم روح أية شركة: والاهتمام بهم هو من متطلبات الصحة السليمة للشركة. ولهذا هناك حاجة لتغيير البيئة إذا ما أرادت إحدى الشركات أن تصبح شركةً ثرية.

تستدعي الإدارة الحازمة تغييراً في بيئة العمل. ويجب على الموظفين أن يغيروا وظائفهم (ليس بالضرورة الشركات التي يعملون فيها) على الأقل مرةً كل سنتين. فالموظفون قادرون على مواجهة تحديات جديدة بصورةٍ أكثر سهولة من محاولة مواجهة نفس التحدي شهراً بعد آخر. وهذا هو أحد الأسباب الكامنة وراء بحث الشركات عن مديرين في الخارج. وبما أن الشركات لم تعجز عن تحقيق تقدم وتُحبَط بالمعارك الداخلية فيها، يدخل المعيّنون فيها من الخارج عادةً منظوراً جديداً ومثيراً وإيجابياً لما تم اعتبارها في داخل الشركة كحالة ساكنة أو ثابتة.

إن قوة العمل في يومنا هذا تمتلك توقعات مختلفة ومنظوراً أوسع وحسّاً بالثقة بالنفس ضمن ذلك السياق.

تقول جوان بيرنان Joanne Brennan، وهي كبيرة مسؤولي معلومات سابقة CIO قادت ممارسة استشارات تخطيط الموارد في أحد المشاريع وممارسة تكنولوجيا المعلومات في شركة يعمل فيها كبار المختصين في المالية وتكنولوجيا المعلومات: «لو أنني عدت إلى عالم الشركات لاعتمدت التفاوض أسلوباً. فلدي اليوم أفكارٌ مختلفة. وأحد الأمور التي أؤمن بها هي الفوائد المتبادلة لتقنية العمل عن بعد (ما يُسمّى بـ telecommuting). وهذا شيء مختلف عما كانت عليه الحال قبل خمس سنوات. فقد شعرت لوقتٍ طويل أنني مجبرة على وضع الشركة في المقام الأول، وأدرك أنني خدعت عائلتي مراراً بسبب هذا. لكني أعدت ترتيب أموري بعد أحداث 11 أيلول. فقد تغيرت الكثير من معتقداتنا وأولوياتنا. لقد خدعت عائلتي كثيراً في الماضي».

إن جذب والاحتفاظ بأشخاص رئيسيين من أمثال يوركوفيتش وبيرنان يتطلب أن تخلق الشركات بيئةً يمكن لهما ولأمثالهما أن ينجحوا. وهذا يستدعي انفتاحاً جديداً بحيث يدرك الموظفون والمديرون والتنفيذيون جميعهم ما هو متوقعٌ منهم وما يمكن أن يتوقعوه بالمقابل.

تحسين ولاء الموظف

فيما يلي قائمة بأفضل عشرة حلول للمنظمات كي تحافظ أو تحسّن من ولاء موظفيها لفترة سنتين بدءاً من الآن، وتتضمن أيضاً تعليقات أفاد بها تنفيذيون في مجال العمل التجاري، وهي حلول معتمدة على بحثنا:

1- زِد الثقة بالقيادة. الموظفون بحاجة الشعور بأن قادتهم يعرفون إلى أين يتجهون، لأن على الموظفين أن يتبعوا ذلك المسار. «الثقة بالقيادة أمرٌ لا تسمعه كثيراً فيما يتصل بموضوع الولاء. لكن لو وثق الموظفون بقادتهم لوثقوا بمستقبلهم».

2- حسِّن ثقافة الشركة. إن الشكل الذي يبدو عليه العمل في شركة ما هو أكثر أهميةً من الراتب لجهة زيادة الولاء. وهذا يعني أن الموظفين بحاجة لأنّ تتعامل الشركة معهم بعدل. «كنت معتاداً على أن أكون مخلصاً بنسبة 100 بالمائة، لكن الجميع اليوم لا يكترثون إلا بأنفسهم. وبيئة العمل الحالية لا تشجّع على الولاء، وهو ما يؤثر عكسياً على الإنتاجية».

3- ***زِد الثقة.*** «الثقة هي القضية المفتاحية! فالفجوة المتنامية بين تعويضات التنفيذيين وما يتقاضاه «العاملون» قليلة الأثر في زيادة الثقة. وأية شركةٍ لديها الشجاعة والوعي لزيادة قيمة موظفيها في السوق من خلال التدريب وغيره من وسائل أخرى في وقت أبكر بكثير من إجراء أي تسريح للعاملين سوف تحصد فوائد مضاعفة». مدير تنفيذي آخر لديه ملاحظة مشابهة: «ليست المكافآت المادية هي التي تبني الثقة، بل إن الشعور بالقيمة المضافة وبصنع إسهام وبأنك موثوق هي الأمور الفاصلة في بناء منظمةٍ تضم موظفين مخلصين».

4- ***اخلق فرصة للتحسين.*** يريد الموظفون تحقيق التقدم. والعمل التجاري يجب أن يقدّم مساراً للنموّ، وهو ما تتزايد صعوبته في اقتصادٍ يعاني من الانكماش.

5- ***حسِّن الاستقرار في الشركة.*** «لا يتوقع الموظفون في هذه الشركة بوجهٍ عام زياداتٍ مالية جوهرية. فاستقرار العمل والشركة والبقاء قوياً لهما الأولوية في عقول الموظفين (والمديرين)».

6- ***وفّر الاستقلالية والتحدي.*** ضع أمام الموظفين بعض التحديات الصعبة واتركهم لوحدهم! إذ عندما يُمنحون فرصةً سيكون العديد من الموظفين من أصحاب الضمير أهلاً للتحدي لأنهم يرغبون في تقديم إسهامٍ فعلي للشركة.

7- ***وفّر الاستقرار للعمل.*** من الصعب تقديم أو الحصول على ضمانات هذه الأيام، لكن استقرار العمل يعني الكثير عندما يبدو أن كلّ شيءٍ يحيط بالموظف يتغير. «يبدو أننا نفقد موظفينا الشباب والواعدين بسبب المتطلبات الصارمة لأية منظمة استشارية. إذ بما أننا قمنا بتسريح عمال أكثر من مرة في السنتين الماضيتين، يبدو أن شعورهم يغلب عليه القول لماذا أعرّض حياتي للخطر طالما أن الاستقرار لم يعد موجوداً؟».

8- ***قدّم تعويضاتٍ عادلة.*** إن دفع مستحقاتٍ عادلة في عالم ما بعد ظهور الإنترنت أمرٌ متوقع. والمديرون أيضاً يفضّلون اليوم تعويضات الأداء على العدل. «تستفيد الشركات من معدّل البطالة في تخفيض التعويضات وإجبار الأفراد على توقيع عقود تخلو من المزايا. وبالتالي يصبح الولاء خارج الحسبان».

9- ***وفّر المرونة.*** كثرٌ هم الذين يبحثون عن حياةٍ أكثر توازناً، وخاصةً في هذه الأوقات العصيبة.

10- ***راقب الفوائد.*** ليس الراتب هو الشيء الوحيد الذي يهم في موضوع الولاء، إذ أن هناك برامج أخرى للشركة مثل تغطية الرعاية الصحية، ومكافأة الموظفين على إسهاماتهم في الشركة، وخطط امتلاك الموظفين لأسهم في الشركة، بمقدورها أن تربط الموظف بالشركة بصورةٍ وثيقة أكثر.

إعادة التفكير بسنّ التقاعد

في الجانب الآخر لقضية طول عمر الشركة نجد أن هؤلاء الذين يستمرون على رأس عملهم قد يبقون فترةً أطول فعلياً. إن زيادة مدة بقاء الموظفين في الشركة وزيادة تكاليف الرعاية الصحية وتضاؤل سندات الاستثمار وتغيّر التوقعات جميعها تدفع العاملين في العمل التجاري إلى ترك حياتهم المهنية في وقتٍ متأخر وأطول مما هو متوقع.

يخطط ما يقرب من نصف كبار التنفيذيين والمديرين للتقاعد المتأخر على عكس توقعاتهم في بداية الأمر. إضافةً إلى ذلك، يقول 80 بالمائة من الذين يتقاعدون فعلياً إن هناك احتمالاً كبيراً بأن يستمروا في القيام بأعمال إضافية مأجورة. لكنّ هناك أقل من خمس المديرين ممن يرون أنفسهم متقاعدين في وقتٍ أبكر ممّا خططوا له.

لقد بات الناس ينظرون إلى التقاعد بطريقةٍ تختلف نوعاً ما عن نظرة آبائهم. يقول أحد المديرين: «أنظر إلى التقاعد على أنه فترة انتقالية وليس توقفاً مؤلماً. ومع الانكماش الحاصل في الاقتصاد فقد تضاءلت الاستثمارات التي من شأنها أن تسمح بالتقاعد المبكر بصورةٍ درامية. لكن الأهم من ذلك هو حقيقة أنني أتمتع بعملي وأريد التحول إلى هذه الفترة الانتقالية التي أقوم فيها بفعل أشياء نابعة من القلب لكنها تكسبني بعض المال».

لقد كان للتغييرات المالية غير المتوقعة أيضاً تأثير على خطط التقاعد. يقول أحد المديرين في شركة متوسطة الحجم: «لقد أعمى تصاعد كلفة الكلية بالنسبة للأولاد، وضريبة التقاعد التي أدفعها لرب العمل، أعمى تخطيطي للتقاعد. آه.. الراحة والأمن مبالغٌ فيهما على أية حال».

مسح: سنّ التقاعد

متى تتوقع أن تتقاعد، في وقتٍ سابق أم لاحق لما توقعته أساساً؟

وقت أبكر بكثير	5%
وقت أبكر نوعاً ما	13%
مثلما توقعت	35%
وقت لاحق نوعاً ما	38%
وقت أطول مما توقعت	9%

بعد أن أتقاعد، احتمال أن أستمر بإنجاز عمل إضافي مأجور هو:

كبير للغاية	32%
كبير نوعاً ما	49%
ضئيل نوعاً ما	17%
ضئيل للغاية	3%

تلعب كذلك وجهات النظر والخبرات من جيلٍ لآخر دوراً في خطط التقاعد المستقبلية حيث يعتمد الكثيرون مقاربةً تفاعلية تجاه مستقبلهم. يقول أحد المديرين في شركةٍ كبيرة: «إن الضمان، سواءٌ المرتبط بالعمل أو الاقتصاد أو الحكومة أو غيرها لم يعد موجوداً. ومع أني فقط في طريقي إلى الثلاثين من عمري فقد شاهدت عدداً من المرات التي تم فيها تسريح موظفين في الأربعينات والخمسينات من عمرهم، ولذلك أتوقع أن يكون الضمان في الشركة معدوماً. وإذا ما استمرت الطريقة التي يتراكم فيها الدين العام وتُخفّض فيها الضرائب، لا أتوقع أيضاً أن يكون هناك وجود للضمان الاجتماعي عندما أتقاعد، ولذلك أعمل لخلق ضماني المالي الخاص بي».

وبغض النظر عن المرحلة المهنية التي يوجد فيها العاملون في العمل التجاري، فقد آن الأوان لتقييم ذلك القرار النهائي المتعلق بنهاية الخدمة.

لقد تقاعدت في الأونة الأخيرة ماريان سميثسون Marian Smith-son التي عملت كإدارية في جامعة ساوثرن إلينوي Southern Illi-nois University في السنوات العشر الماضية. لقد استبدلت ماريان التي بلغت الثانية والستين من العمر ساعات عملها الأسبوعية البالغة ستين ساعة بعشرين ساعة عمل كمستشارة مستقلة. تقول ماريان: «بدأت التفكير بهذا الأمر قبل أن قمت بالبتّ فيه بسنة ونصف. وكنت منهمكة للغاية في قضايا كبيرة تتعلق بمهنتي أثناء عملي لدوامٍ كامل لدرجة أنني أردت أن أحظى بفرص عمل تبقي عقلي يقظاً بعد ساعات العمل».

مثلها مثل الكثيرين في العمل التجاري، كانت سميثسون قلقةً حيال ما كان يبدو أنه هامٌ جداً على أساس يومي بالنسبة للمخاطر المرافقة للعمل في السوق لوحدها، ودون وجود لشركة عائلية أو شيك قابل للدفع ومضمون. تقول سميثسون: «لقد تطلب الأمر يومين لتجاوزه. الكثيرون ممن أعرفهم يفعلون ما أفعل، أي الانتقال ومحاولة معرفة ما يريدون القيام به في المرحلة التالية».

إن وجود 3 بالمائة فقط من التنفيذيين والمديرين الذين يقولون إن فرص قيامهم بأعمال مأجورة بعد التقاعد هي فرص ضئيلة للغاية يجعل من الواضح أن التخطيط لفترة ما بعد التقاعد تخطيطٌ حكيم. فالتقاعد يجب أن يُنظر إليه على أنه جزء من رحلة العمل بدلاً من النظر إليه على أنه الوصول إلى المحطة الأخيرة من رحلة «العمل». بل يجب النظر إليه على أنه الفترة الزمنية التي سيتم فيها تقليل النشاط الاحترافي وليس إنهاؤه.

ولا تعتمد النسبة الكبيرة للذين يخططون للعمل بعد تقاعدهم رسمياً فقط على أسباب اقتصادية مع أن ذلك عاملٌ واضح في اقتصاد يومنا هذا. ومثل سميثسون في إلينوي، يريد الكثيرون ببساطة أن يبقوا مرتبطين بجهة عمل.

المرونة المهنية والشخصية

المرونة، سواءٌ في العمل أو في الحياة الشخصية، هي أحد مفاتيح الإدارة الحازمة. ولا يعني هذا أن تَشُتّ ببصرك عن الهدف الرئيسي

أو تبتعد عما هو جوهري. إنها تعني عملية تقييمٍ مستمرة لما هو جوهري في سياق تحريك العمل التجاري إلى الأمام بما ينسجم والرؤية الإجمالية للمنظمة. أما للمحافظة على المرونة في هذا العصر فيجب عليك أن تكون جسوراً:

- ***جرّب مقارباتٍ جديدة.*** كما في حالة جانيت سمولي Janet Smalley التي تعمل لشركة ماريوت Marriott، فإن ظروف العمل التجاري تتغير مما يتطلب منك التكيف معها.
- ***لا تعتمد على عادات قديمة.*** الأشياء التي كانت تعمل في الماضي قد ـ أو قد لا ـ تعمل اليوم أو في المستقبل.
- ***تعلّم من الآخرين.*** انظر إلى أقرانك في صناعةٍ أخرى. فأفضل الدروس غالباً ما يتمّ تعلّمها من آخرين في العمل التجاري ممن يبدو أن شيئاً مشتركاً لا يتوافر بينك وبينهم.
- ***شجّع الآخرين وكن مرناً كذلك.*** تحتاج الإدارة الحازمة إلى الانتشار كي تحسّن نجاح العمل التجاري الإجمالي. درّب الآخرين على تجاوز العقبات مثلما تفعل أنت.

الفصل الخامس

أثبت قيمتك للشركة

بالرغم من أن معظم التنفيذيين والمديرين يشعرون أنهم مقدّرون اليوم من أرباب عملهم أكثر مما كانت عليه الحال قبل بضع سنوات، إلا أنه ذلك التقدير ما زال يمكن زيادته. ومن المرجّح أن هؤلاء المقدّرين كثيراً هم أول من يجب أخذهم بالحسبان لتحسين عملهم أو لوضعهم في أفضل المناصب الجديدة في الشركة. ومن المرجّح أيضاً أن هؤلاء المقدّرين كثيراً لن يكونوا أول الضحايا في تخفيض عدد الموظفين في الأوقات الصعبة. إضافة إلى ذلك، يمكن لزيادة وتحسين القيمة بالنسبة لأية منظمة أنْ تزيد شعور الرضا بالنفس، وبالتالي تخفض من حدّة التوتر كما سلف وتمت مناقشته في الفصل الرابع.

الأخبار الجيدة هي أن ثلث التنفيذيين والمديرين تقريباً يشعرون بأن رؤساءهم في العمل يقدّرونهم اليوم أكثر مما كانت عليه الحال قبل بضع سنوات. يقول أحد المديرين: «إن منظمتي ممتازة من ناحية تقديرها للقيمة التي أقدّمها للشركة، بل ربّما تقدّرها أكثر مما أقدّرها أنا شخصياً. لكن المؤسف أن هذا الأمر لا ينطبق على جميع أعضاء مجلس الإدارة. إذ يبدو أننا نتبع طريقةً مزاجية في تقرير مَن

وما الشيء الذي يحقق قيمةً للمنظمة». وهذه النقطة الأخيرة تنطبق على الكثير من المنظمات حيث أن أكثر الأشخاص تقديراً قد يكون الشخص الذي حقق مؤخراً أكبر قدر من المبيعات.

يمتلك التنفيذيون والمديرون أفكاراً واضحة حول ما من شأنه زيادة تقديرهم في أعين رؤسائهم في العمل. وتترأس قائمة الأفكار، وهذا ربّما غير مفاجئ، زيادة الإيرادات، وهي فكرة ترتبط بأحد المفاهيم الرئيسية للإدارة الحازمة: التركيز على النتائج. إذ لم يعد هناك ما أسمّيه «خطأً فادحاً» في عالم الأعمال. فالموظفون والأقسام التي تحقق نتائج هي التي تتلقى الاستثمارات وفرص النموّ، وهذا ما تتمحور حوله الإدارة الحازمة.

الانحياز إلى قيمة شركتك

من أجل زيادة قيمتك داخل منظمتك تستدعي الإدارة الحازمة أن تنحاز إلى القيمة الحقيقية لما يقدّمه عملك التجاري، مما يعني تحديد القيمة الفعلية لما يحققه عملك التجاري. ولا يشير هذا الشرط إلى تعريف فني للـ قيمة، الذي هو القيمة النقدية أو السعر العادل لمنتج ما في السوق، وإنما يشير إلى معرفة: ما هي القيمة التي يحققها عملك التجاري لزبائنه وللمساهمين فيه؟

في الوقت الذي تستطلع فيه معظم الشركات الآراء حول الخدمات المقدمة للزبائن، تعتمد أنظمة القياس الداخلية لديها في الغالب على حجم مبيع المنتجات وليس بالضرورة على رضا الزبائن. ومع أنّ من

المسلّم به أن بعض الشـركـات تكافئ المديرين على مـسـتـويات رضـا الزبائن أو على اسـتـخـدام نظام النتـائج المتـوازنة Balanced Score-card، إلا أن «الوحدات المباعة» أو «الإيرادات المحققـة» تسيطر عموماً على التعـويض الإجـمـالي أو، على أقل تقدير، تسيطر على التقـدير الداخلي لمن هو ملك (أو ملكة) الساحة.

من الناحيـة التـاريخيـة كـان يتم تنظيم الشـركـات حـول تصـمـيم المنتـجات، وغـالبـاً مـا كـان هذا يتم لدرجـة أن مجـمـوعـات أو أقسـام بكاملها كـانت تركـز على إنشـاء وتسويق أصناف منفردة من المنتـجات. ومن ثم تنظّم الشـركات العمل لبيع هذه المنتجات إلى سوق محدد من المشـترين، وجـرت العـادة أنْ يحظى كبـار المشـترين بأكبـر اهتمـام. أمـا بعض الشركات الكبرى التي تصنع الكثير من المنتجات، مثل شـركة آي بي إم IBM، فقد قامت بتنظيم قوى المبيعات حـول الصناعات وترتيب لائحة بمختلف مجموعات المنتجات الضرورية لدعم تلك الصناعة.

أمـا عـالم اليوم فـقـد بات مـخـتلفـاً حـيث تتـوفـر جـمـيع المنتـجـات والمعلومـات عـن التـسـعـيـر للجـمـيع بواسطـة ربط كل شيء بشـبكة يتم النفاذ إليها بصورةٍ أساسية من خلال الإنترنت. وقد خلق هذا التشبيك معضلةً جـديدة لصـانعي المنتـجـات. إذ أنه بسـبب النفـاذ المبـاشـر إلى جميع المعلومـات في جمـيـع الأوقات بـات المشـترون يقـومـون على الفـور بقيـاس العـرض مقـابل الطلب، والسـعـر مقـابل السـعـر، والميزات مقـابل الميزات. (وأي شخص سبق واستخدم موقع إي بيه eBay على الإنترنت يمكنه رؤية كيفية عمل الأسواق والتسعير في العالم الحقيقي).

إننا نمرّ الآن في فترة تبديل للقيمة، حيث يمكن أن تجد الشركات أنّ أملاكها الأساسية إما أقل كسباً أو منظمة بطريقة أقل ملائمة للمستقبل مما يحيط ويغذّي المنتج الفعلي. ويستطيع هذا التبدل أن يؤثر على جميع المنتجات تقريباً، من السلع المعمّرة إلى السلع الاستهلاكية. ومثالٌ واضح على ذلك هو الأرقام المقتبسة من سوق الأوراق المالية عن طريق خدمة ريال تايم real-time. وقد جرت العادة أن توفر سوق نيويورك للأوراق المالية هذه الأرقام فقط للسماسرة الذين يدفعون رسوماً كبيرة. أما بالنسبة للزبائن فقد كان الرسم الشهري 29.95دولاراً مقابل الحصول على معلومات هي الآن مجانية. وبالمثل، جرت العادة أنْ تتوفر قوائم العقارات فقط عبر السماسرة، في حين أنها متوفرة الآن على شبكة الإنترنت. إذ تمثل عقود الخدمات في شركة سيركت سيتي Circuit City جميع فوائدها المشغّلة، وتمثل نصف الفوائد تقريباً في شركة بست باي BestBuy. وفي هاتين الحالتين نجد أن قيمة الأملاك الأساسية ـ الإلكترونيات ـ هي أقل بالنسبة للحدّ الأدنى للمنظمة من عقود الخدمات التي تغذّي هذه المنتجات.

وهكذا تتطلب الإدارة الحازمة تحديد هذه التبدلات ضمن منظمتك والانحياز إلى حيث توجد القيمة وإلى أين تذهب. إذ أن من البديهي أن صناعة وبيع منتجٍ ما لم يعد كافياً، حتى ولو كان بسعرٍ منافس. فالقيمة توجد في ربط جميع الأمور التي على الشركة أن تعرضها مع بعضها وتغليف هذا العرض حول الزبون، وهذا ما باتت تدركه الشركات.

لكنّ الشيء الذي ما زالت بعض الشركات تخفق في رؤيته من وجهة نظر الزبائن هو أن منتجاتها وخدماتها وعلاماتها التجارية يُنظر إليها كوحدة متكاملة. فالزبائن مثلاً بحاجة أحد البنوك كي يعرفوا من هم. لكنّ بدلاً من ذلك، يعرف أحد موظفي البنك أن لديهم حسابات جارية، ويعرف آخر أن لديهم حسابات توفير، ويعرف ثالث أن لديهم رهوناً عقارية. فقد يكون البنك منظماً حول منتجاته، وهذه هي الطريقة التي نمت بواسطتها العديد من الشركات.

بدأ العديد من الأعمال التجارية بمنتج رئيسي وتطورت من هناك. إذن، الشكل النموذجي كان صنع منتج واحد. وعندما نجح المنتج أو فشل كانت تتم صناعة منتج آخر. وهكذا دواليك إلى أن باتت الشركة تصنّع منتجات قد تكون جيدة جداً. لكن الشركة قد لا تملك تنظيماً حول مشتري هذه المنتجات.

وفي الوقت الذي تقرر فيه الأقسام والشركات ماهية القيمة الحقيقية التي تقدمها كما ينظر إليها زبائنها، يشكل هذا فرصةً لك للانحياز إلى نفس هذه القيم. لذلك ابدأ بطرح الأسئلة التالية:

- ما هي الخدمات التي يقدرها الزبائن؟
- كيف ينظر أفضل الزبائن إلى الشركة؟
- ما هي الأمور التي نفتقر إليها؟
- ما هي المشاريع التي يعمل عليها قسم تطوير العمل التجاري الداخلي؟

● ما هو المنتج الذي أطلقناه في السوق للتوّ؟

● ما هي المنتجات الأكثر كسباً للإيرادات؟

إن الإجابات على هذه الأسئلة تفرض على أية منظمة التركيز على حاجات الزبائن أكثر من القضايا الداخلية. أما المفتاح لتطوير القيمة لشركتك فيكون بأن تنحاز إلى قيم الشركة نفسها. فعلى سبيل المثال لو كانت هناك محاولة جادة لخفض كبير للتكاليف، قم أنت بتولي مسؤولية ذلك وتأكد من أن الإدارة العليا تعرف به. قد يبدو هذا أمراً صعباً للغاية، لكن الحقيقة هي أنه لو كانت هناك نية لدى مجلس الإدارة بخفض عدد الموظفين لطالك التأثير بكل الأحوال. ولو كانت الفترة هي الربع الأخير من السنة المالية وكل الأنظار منصبّة على إنجاز أرقام الإيرادات، فأثبت أنك في مركزٍ بارز في عملية خفض التكاليف المذكورة. ذلك أن من الأساسي أن تكون القيمة التي قدمتها للشركة منسجمة مع القيم التي تقدمها الشركة.

أفضل عشرة طرق ليتم تقديرك أكثر من قبل منظمتك (بالترتيب)

1- زد الإيرادات

2- أنجز الكثير بأقل تكاليف

3- زد الفائدة

4- تواصل أكثر

5- خفّض التكاليف

6- قدّم أفكاراً مبدعة

7- تحمل المزيد من المسؤولية

8- تعاون أكثر

9- تشارك بأكبر قدر من المعلومات

10- اقضِ المزيد من الوقت مع الزبائن

القيمة: بيع ما لا يمكن رؤيته

في الوقت الذي تتحاز فيه إلى قيمة عملك التجاري، من المهم أيضاً تقييم أقل أجزاء القيمة قابليةً للتحقيق. في هذه الأوقات الصعبة على سبيل المثال هناك فرصة كبيرة للأعمال التجارية كي تبيع أشياء لا تستطيع رؤيتها. فقد أنفق المستهلكون حول العالم في عام واحد 3.5مليار دولار على نغمات رنين الهاتف الخليوي. وتم إنفاق أكثر من تريليون دولار على التأمين، بما فيه التأمين على الحوادث، والصحة، والممتلكات. النقطة الجوهرية هي أن هناك إيرادات هائلة تأتي من أشياء لا تستطيع رؤيتها.

وأحد الأسباب الرئيسية لذلك هو أن تقييم تسعير المنتجات غير المرئية أمرٌ أكثر صعوبة. فأحد المصنّعين يستطيع على سبيل المثال تحديد تكلفة صنع جهاز دي في دي DVD، بناءً على تكلفة مكوناته وكلفة اليد العاملة. أما بالاعتماد على هوامش الربح فإن التحديد المباشر لتكلفة المنتَج إلى الموزّع هو أمرٌ نسبي، حيث يستطيع الموزّع أن

يسعّر المنتَج بشكل مناسب للمستهلك. والمتنافسون يستطيعون بسهولة حساب هذه التكاليف نفسها، وتؤدي المنافسة باستمرار إلى خفض هذه الأسعار عن طريق خفض تكاليف الإنتاج وهوامش الربح.

كان هذا هو نظام القياس الرئيسي المستخدم بالنسبة للسلع المعمّرة لعقودٍ من الزمن. لكنّ الإنترنت، ومنذ فترةٍ ليست بالقصيرة، تحدّت الإنترنت كل هذه الافتراضات عن طريق تحديد قيم الأسواق بالاعتماد على المستقبل، وهو ليس بالضرورة مبنياً على أي شيء لأنه مجالٌ غامض لا حدود له.

مسح: القيمة المقدّمة

عندما يتعلق الأمر بالقيمة التي أقدمها لقسمي/منظمتي، أشعر اليوم أن رؤسائي يقدرونني:

بصورة أكبر بكثير مما كانت عليه الحال قبل بضع سنوات	29%
نوعاً ما أكبر مما كانت عليه الحال قبل بضع سنوات	38%
بنفس الدرجة	16%
نوعاً ما أقل مما كانت عليه الحال قبل بضع سنوات	13%
بصورة أقل بكثير مما كانت عليه الحال قبل بضع سنوات	4%

بكل الأحوال، وبعيداً عن الإنترنت، فإن بيع ما لا يمكن رؤيته هو عملٌ تجاري عظيم. إن بيع «الأشياء غير المرئية» ينتمي إلى واحدة من الفئات الخمس التالية:

1- راحة البال. يشتري المستهلكون راحة البال بصورة عقود خدمات وكفالات ممددة الأجل. إذا اشتريت مجموعة صوتية باهظة الثمن من شركة بيست باي، فهل تريد حقاً أنْ تخاطر بها بعد سنتين من شرائها فقط؟ تنتمي الماركة إلى هذه الفئة. فالشركات تشتري من أي بي إم، أو ديل ..Dell- الخ، لأنهم مقتنعون بأن هذه الشركات المنتجة تسعى للحفاظ على سمعة منتجاتها. وهذه هي قيمة الماركة وموقع أي من الشركات في السوق. هذه الميزة غير الملموسة للماركة هي التي تؤدي إلى مبيعات منتجات هذه الشركات. أما التأمين فينتمي أيضاً لهذه الفئة حيث يشعر الناس بشعور أفضل لأنهم «مشمولين بالتأمين». وينطبق نفس الأمر على خدمات المراقبة الأمنية.

2- المستقبل. إن خدمات الهاتف الخليوي هي أفضل مثالٍ على شراء ما نشير إليه بدون دقة على أنه المستقبل، حيث يدفع الناس النقود لقاء فترة مستقبلية من الوقت كل شهر. بمعنى أنهم يدفعون نقوداً لقاء شيء يخططون لاستخدامه في وقتٍ لاحق. وكذلك يفعل المعلنون بشراء وقت دعاية مستقبلي على التلفزيون، أو الناس بشراء أسهم وقت مستقبلية للممتلكات.

3- الحقوق. تمنح رسوم الكيبل والستالايت cable and satellite المستهلكين حق متابعة برامج معينة. ولقاء دفع رسوم إضافية، يستطيع الناس امتلاك المزيد من الحقوق بمشاهدة برامج أكثر.

4- ***الأفكار***. تتجلى أمثلة بيع الأفكار في موضوع الاستشارات أو النصائح مدفوعة الأجر كون تسعير الملكية الفكرية مسألة تحددها السوق.

5- ***الأحلام***. هناك حالة الفوز باليانصيب أو الاستثمار في نتائج واقعة مستقبلية، مثل المقامرة على أنّ رقم لعبة الروليت Roulette القادم سيكون من نصيبك.

تنسى الأعمال التجارية أحياناً تزويد الزبائن ببعض هذه الأشياء غير الملموسة وتفقد البصيرة حول ما تعتقد أنها تبيعه مقابل شعور أحد الأشخاص بما يشتريه. وهنا تعني الإدارة الحازمة إضافة بعض الأشياء غير الملموسة إلى بيع السلع المعمّرة. وإحدى الطرق لتحقيق هذا تكون بتوفير راحة البال للزبون بأن الشركة ستدعم منتجها في المستقبل مهما كانت تنص عليه الكفالة.

آراء من الخطوط الأمامية:

القيمة المقدمة

«المؤسف أن قيمة الإدارة اليوم تتعلق بمقدرة الشخص على زيادة الإيرادات وخفض التكاليف. ويبدو كما لو أن القيادة والعاطفة والعدل مع الموظفين، والمقدرة على الحفاظ على سير العمل التجاري في الاتجاه الصحيح هي أمور لم تعد كافية. فالمسألة مسألة أرباح. فإن لم تحقق ما يكفي منها لنْ يتم تقديرك».

«أقدم حلولاً تكنولوجية للعمليات التجارية في قسمنا. وكوني توصلت إلى المزيد من الحلول التكنولوجية، باتوا يعتمدون عليها أكثر. وهم الآن ينظرون إلى ما يمكن أن تقدمه أشياء مثل البيانات المركزية، وقد باتوا يرقصون طرباً حول الاحتمالات الممكنة. لكنّ المشكلة الوحيدة هي عدم وجود الوقت الكافي في يوم العمل لتلبية جميع المتطلبات».

«لقد تحدت الشركات المستملكة حديثاً، والتي أدى استملاكها إلى تغيير عروض القيم بصورة درامية، تحدت بالانخراط في ثقافة عمل تجاري مختلفة جداً (أقل اتساعاً بكثير). فقد امتد تخفيض عدد العمال ليشمل البعدين التنظيمي والتكنولوجي. أما المالك الجديد فهو يركز على أنظمة قياس ترتبط بصورة طفيفة بالقيمة السابقة للموقع. وعليه فإن الحد الأدنى هو أنني بينما لا أزال أؤمن بأن القيمة موجودة لا توجد طريقة لتسجيلها في هذه الفترة من الزمن».

«أنا مقاول صغير، وأجد أن الشركات التي تستأجر خدماتي تريد المزيد مني، وعادة ضمن أسرع وقت ممكن، لكن هذا بلا شك يجرّها إلى دفع مستحقاتي بطريقة مجدولة زمنياً وأحياناً لا تدفع لي على الإطلاق. وقد سمعت أيضاً شكاوي مماثلة من مقاولين صغيرين آخرين حول عدم دفع مستحقاتهم».

«لقد باتت تكنولوجيا المعلومات مسألة حساسة للغاية لأنها باتت تستخدم من قبل العاملين في مجال العمل التجاري الذين لا يعرفون كفايةً كيفية صنع قرارات تكنولوجية صائبة. ورؤسائي في العمل لا يمتلكون الخلفية لتقييم مساهماتي. وليس لديهم حسّاً تجارياً يكفي ليدركوا أني أقوم بعمل أساسي في استمرار وبقاء الشركة في السوق».

«إننا نعيش اليوم في فترةٍ نقوم فيها بفعل الكثير بتكاليف أقل. لقد بدأت العمل للتوّ مع ربّ عمل جديد، وتركيزي منصبّ على إيجاد طرق لتحسين الشركة بأرخص التكاليف الممكنة. لذلك هناك تقييم أكبر للأفكار الجديدة لأن الجميع يتوقعون منك امتلاك مهارات إدارية».

«لعلّي أفعل أكثر مما تدركه المنظمة برمّتها: ولو كان هذا يحظى بتنشيطٍ ذاتي لأدى إلى اعترافٍ إضافي بقيمتي بالنسبة للمنظمة».

الطريقة الثانية تكون بتقديم خدمات كبيرة للزبائن والإثبات لهم أنهم لو أقاموا علاقة تجارية معك فسوف يحظون بمعاملة جيدة طيلة الوقت. ففي الكثير من الحالات، الخدمات هي التي تهمّ المشتري أكثر من المنتَج نفسه.

إن القاعدة هي أن الفئات الخمس السابقة، راحة البال والمستقبل والحقوق والأفكار والأحلام، تنتمي جميعها لفئة القيمة. إذ بالرغم من أنه لا يمكن رؤية نغمات الهاتف الخليوي أو التأمين أو الكفالات، إلا أن لها قيمة حقيقية في عقل المشتري. لذلك يجب أن تقوم الأعمال التجارية بتحليل القيمة الحقيقية لما تقدمه للمستهلكين والشركاء التجاريين وكيف يمكن أن تقدم المزيد منها.

إن الانحياز للقيمة التي يقدمها عملك التجاري لزبائنه قد يظهرك بمظهر الانتهازي، لكن الحقيقة هي أن الانحياز لن يكون جيداً بالنسبة إليك فقط وإنما سيكون جيداً للمنظمة لأنك ستركز على الأمور التي تهم المنظمة أكثر في أي وقت من الأوقات.

إضافة قيمة عن طريق قبول التحدي

إحدى الطرق لزيادة قيمتك ضمن منظمتك تكون بأنْ تقبل وتحدد بعض التحديات الصحيّة. فغالبية المديرين وكبار التنفيذيين حول العالم باتوا يشعرون بنوعٍ من التحدي في مناصبهم الحالية. وأكثر من 90 بالمائة يقولون إنهم إما يواجهون تحدياً كبيراً جداً أو يواجهون تحدياً طفيفاً، وأكثر من نصفهم يقولون إنهم يواجهون تحدياً كبيراً جداً.

مسح: التحدي

في منصبي الحالي، أشعر بصورة عامة بـ:

تحدي كبير	52%
تحدي طفيف	39%
تحدي طفيف للغاية	7%
عدم وجود تحديات	2%

يشعر الموظفون و/أو المديرون الذين يرفعون التقارير إلي في نهاية المطاف بـ:

تحدي كبير	48%
تحدي طفيف	50%
تحدي طفيف للغاية	3%
عدم وجود تحديات	0%

كما يظهر قادة العمل التجاري هؤلاء بمظهر مَن يلقي بواجباته على الآخرين. يقول 97 بالمائة إن الموظفين أو المديرين الذين يرفع الموظفون التقارير إليهم يواجهون تحدياً كبيراً جداً أو يواجهون تحدياً طفيفاً.

يواجه العاملون في مجال العمل التجاري نوعين من التحديات:

1- ***إنجاز العمل تحت ضغط القوى الخارجية***. يمكن أن تنشأ هذه القوى في الخارج لكنّها تزيد من عبء العمل علي أيٍّ من أنواع العمل التجاري. يقول أحد المديرين في شركة صغيرة: «نواجه تحدياً يتمثل بالبيئات والمهام والواجبات المتغيرة في البيئة الاقتصادية الحالية التي تجبر المنظمات على تخفيض عدد موظفيها وزيادة حجم العمل على الموظفين المتبقين. وكما تقول الحكمة القديمة: كلّما كان أداؤك جيداً في العمل، زادت المهمات الملقاة على عاتقك». ويقول أحد كبار التنفيذيين في إحدى الشركات متوسطة الحجم: «إن أكثر المهمات تحدياً هي إنجاز حجم هائل من العمل بعدد قليل من الموظفين ضمن الوقت المخصص».

2- ***الضغط النابع من ضمن الشركة***. يمكن أن يأتي هذا الضغط الداخلي من مديرين أو زملاء في العمل من الذين ليس لديهم نفس الموقف بالنسبة لأية مهمة قيد التنفيذ. يقول أحد المديرين في شركة صغيرة: «إن الجزء الذي يمثل تحدياً بالنسبة لنا ليس العمل لأننا نحقق النجاح بفضل تحديات العمل/المهمات، وإنما هو بعض الأشخاص ضمن الشركة الذين يجب أن نتعامل

معهم». فالضغوط تدفع الأشخاص لبذل قصارى جهدهم لتحقيق أحد الأهداف أو التوقعات، الأمر الذي يمكن أن يكون سليماً تماماً. يقول أحد كبار التنفيذيين في شركة صغيرة: «يزداد تحفز الأشخاص بعملٍ فيه تحدي أكثر من النقود. لذلك فإن خلق بيئة عمل فيها تحدي هو أحد أكثر مهمات المدير أهميةً وأكثرها صعوبةً».

آراء من الخطوط الأمامية:

التحدي

«أواجه دوماً تحديات، كإنجاز العمل ضمن المهلة النهائية والتفاوض على صفقات صعبة... الخ، لكن ما أفتقر إليه هو الحصول على ترخيص لممارسة عملي دون قيود».

«التحدي الوحيد الذي أواجهه هو تعلم كيفية العمل الخالي من التحدي إلى أنْ أجد شركةً يمكن أن تتحداني».

«يتلخص دوري في تطوير العمل التجاري الجديد، وهو دائماً أمرٌ صعب. فهذه التحديات يزداد عددها عندما تكون النتائج المالية لعمل تجاري ما دون التوقعات ولا يكون نموّ العمل التجاري الجديد جيداً بصورةٍ تكفي لتلافي العجز».

«تستمر منظمتي في الاستثمار في مجال التكنولوجيا لتطوير وتقديم إدارة معرفية. ومع وجود التزام قيمته ملايين الدولارات من جانب مجلس الإدارة وتوقعات عالية من أعضائه، أتوقع مواجهة العديد من التحديات في المستقبل القريب».

«أعتقد أن التحديات تفوق قدرة معظم موظفينا. في بعض الحالات سيؤدي هذا إلى فشل الموظفين وتركهم للعمل. سيكون هناك الكثير من التوتر وطرد للموظفين بسبب توقعات غير واقعية».

«التحديات مزدوجة. من جهة، هناك مسؤولية إدارة مهمات أكثر بدولارات أقل. من جهة ثانية، هناك مسؤولية الترفّع عن التنافس وتحقيق مستوى أداء يفوق أداء الآخرين جميعاً. والتحدي لا يكمن في معرفة الأجوبة، بل يظهر مع الأسئلة».

تقود التحديات أي عملٍ تجاري وتجعله مكان مثيراً. إذ يجب أن يواجه الأشخاص تحديات في أوقات الرخاء وأوقت الشدّة على حدٍّ سواء. ويستطيع خلقُ تحدٍ في منظمة ما أن يدفع الأشخاص لتحقيق ما قد يبدو لشخصٍ ما على أنه صعب التحقيق. وعليه فإن الإدارة الحازمة تستدعي أنْ تبحث عن تحدياتٍ جديدة لأنها هي التي ستقود العمل التجاري إلى الأمام في المستقبل. وإذا ما ربطت نفسك بهذه التحديات فسوف تزيد تركيزك على الأشياء الأكثر أهميةً بالنسبة للعمل التجاري آنذاك.

توسيع مهام القوة العاملة

هناك خط دقيق بين إثبات قيمتك بالنسبة للمنظمة واستفادة المنظمة من القيمة العظيمة التي تقدمها. فالعمل في وقتنا الحالي يشابه كثيراً شارعاً باتجاهين. وقد بات «العقد» الموقع بين رب العمل والموظف مختلفاً عما كان عليه في الماضي. وقادة المنظمات يعجزون أحياناً عن رؤية هذا بتجاهلهم التفاصيل التي يواجهها مديروهم وعمالهم في العمل بوتيرة يومية.

في ظل الميزانيات المتقشفة وخفض التكاليف، بات مرتب الموظف مراقباً عن كثب في العديد من الأعمال التجارية، وأية فرصة يحظى بها أي تنفيذي لتوفير حتى بضعة أسابيع يمكن أن يبدو أمراً جذاباً. ويمكن لهذا أن يقود إلى ما أسمّيه «توسيع مهام القوة العاملة» حيث يكلّف التنفيذيون المديرين الحاليين أو العمال بالحلول محلّ زملائهم الغائبين عن العمل لأي سبب كان ـ إجازة، إجازة مؤقتة، أو أي سبب كان. لكن خطر توسيع مهام القوة العاملة يظهر عندما يستفيد قادة الشركات من أوضاع معينة ومن الموظفين الحاليين ويجعلون عملية توسيع المهام كبيرة للغاية. كيت إم .Kate M ممرضة مجازة في عيادة تقديم المساعدات المعيشية في منطقة ماستشوسيتس والتي هي جزء من شركة وطنية متخصصة في تقديم المساعدات المعيشية. وقد باتت كيت، التي عملت في العيادة لأربع سنوات، وأمضت قبلها ثماني سنوات في دار تمريض، باتت جزءاً من قوة عاملة توسعت مهامها.

انضمت كيت للشركة كمدير برامج لوحدة الرعاية الخاصة في المنشأة. ولكل قسم من الأقسام الستة ـ الرعاية الخاصة، والتمريض، والصيانة، والنشاطات، وخدمات الطعام، ومكتب العمل التجاري ـ رئيس قسم، ويرفع هؤلاء المديرون التقارير إلى مدير تنفيذي. وتسكِن وحدة الرعاية الخاصة عموماً 24 شخصاً جميعهم يعانون من مرض الزهايمر أو مرض الخرف اللذين تدربت كيت على التعامل معهما. إضافة لذلك، تستأجر الوحدة 45 شقة لأشخاص يتولى قسم التمريض تلبية احتياجاتهم.

تعمل الممرضات في قسمي التمريض والرعاية الخاصة على تلبية احتياجات المرضى أو المقيمين، من التنسيق مع العائلات ومجموعات الدعم إلى تنسيق الاحتياجات الطبية وترتيب برنامج عمل الموظفين. تقول كيت:

في السنوات الثلاث التي عملت فيها هنا كان هناك شخصان يعملان في مجالي الرعاية الخاصة والتمريض. عندما ترك مدير التمريض العمل ليشغل منصباً في مكانٍ آخر تمّ التعاقد مع بديل له. لكن المديرة الجديدة تركت العمل بعد يومٍ واحد فقط عندما اكتشفت أن ساعات العمل الطارئ ستكون طويلة ومبالغ فيها. طلب المدير التنفيذي مني أن أشغل المنصب لأسبوعين، وكان ذلك قبل أربعة أشهر. هذه هي المرة الخامسة التي يتكرر فيها الأمر معي في هذه المنظمة في ثلاث سنوات ونصف. لا أتلقى أجراً إضافياً، وقد ذكرت ذلك في عدة مناسبات. وما برحت أخبرهم أن أي شخص يقوم بعملين لا يمكن أن يقوم بأيٍّ منهما بشكل صحيح. كانوا أحياناً يتذمرون لي حول أشياء لا يتم إنجازها. ويقولون: «نعلم أنك تقومين بعملين، لكنّ....». يمكنني أن أقول إنني سأقوم بعمل واحد فقط، لكن العاملين الخمسة والأربعين لن يكون لديهم عندئذٍ أي شخص يساعدهم. ويمكنني أن أذهب إلى المديرة التنفيذية وأقول لها لن أقوم بعملين بعد الآن، لكنها قد تقول لي: «استمري بعملك». طالما كنتَ راغباً بارتداء عشر قبعات فسوف يجعلونك ترتدي عشر قبعات.

تقول كيت إن المنظمة اعتادت البطء في إجراء مقابلات وتوظيف أشخاص. وتقول: «لا يفرضون القرارات الصعبة، بل يتركون طلبات العمل تتراكم لثلاثة أسابيع قبل دراستها». أما السؤال الآن فهو كيف يصبح أشخاص مثل كيت جزءاً من القوة العاملة موسّعة المهام؟ تصف كيت وجهة نظرها بالموضوع:

قلت لا لكني لم أستطع إلى الخلاص سبيلاً. إذ لا يمكنك أن تدير ظهرك للمقيمين. وهم يعرفون أنك لن تتجاهل المقيمين ببساطة: فهذه ميزة لا تتوافر في شخصيتك.

كلمة «لا» لا تعني بالضرورة لا رغم اعتقادي أنني سأعنيها في المرة القادمة. فأنا أؤمن بما نقوم به وبأن تقديم المساعدات المعيشية هي أفضل شيء لاكتساب الشهرة.

أعتقد أنهم في مجال الرعاية الصحية يتطلعون دائماً للطلب منك القيام بالمزيد لأن المحترفين لا يريدون أن يعرّضوا للخطر رعاية الأشخاص الذين تتولى رعايتهم.

لا أشعر بالمرارة، لكنني أشعر بخيبة أمل. فالمديرين التنفيذيين هم عموماً من العاملين في مجال العمل التجاري لا من المختصين في مجال الرعاية الصحية. وهم مسؤولون عن الإيرادات والمكاسب، ونحن مسؤولون عن الطاقة الاستيعابية والرعاية الصحية. ومسؤولياتنا لا تتضارب لأننا لو عثرنا على شخص يحتاج لمساعدات معيشية وليس لدار تمريض فإننا نقوم فعلاً بتوفير نوعية أفضل من الحياة.

تم استبدالي خلال إجازتي الصيفية بممرضتين من مركز تقديم مساعدات معيشية آخر ينتمي للشركة. بعد الإجازة سيكون هناك الكثير مما يجب أن أطّلع عليه. أحبّ العمل الذي أقوم به، لكن يمكن أن تكون الأمور أفضل بكثير، من قبيل أن يدفعوا للناس لقاء ما يستحقونه عندما يكون بمقدورهم ذلك. ومع ذلك، لا أستطيع القيام بكلا العملين على نحوٍ جيد لمدة أشهر في بعض الأوقات.

لذلك بينما تتطلب الإدارة الحازمة أن تثبت قيمتك بالنسبة للمنظمة، تستدعي أيضاً أن تراقب وضعك في العملية. وبينما تبحث أنتَ عن طرقٍ جديدة لتقديم قيمة للمنظمة، يجب عليك أيضاً أنْ تراقب كيفية تقديم الشركة القيمة لك.

قيم مختلفة في أوقات مختلفة

عندما يتعلق الأمر بالتحزب الداخلي للقيمة المناسبة التي تقدّمها، من المهم أن تفهم ما هي قيمة رؤسائك وأين يمكن لخبراتك أن تتماشى مع تلك القيم. وليس الأمر سراً فالكثيرون يتصرفون بصورة مختلفة في ميدان العمل التجاري في مراحل مختلفة من مهنهم. فقد يقوم الناس الذين يتمتعون بخبرة أكبر باتخاذ قرارات مستندة إلى خبراتهم الشخصية، بينما يقوم أولئك الذين يتمتعون بخبرة أقلّ بالمزيد من المجازفات، استناداً إلى افتقار بسيط لرؤية الجوانب السلبية المحتملة. لكن، حالما يصبح الإنسان أكبر سناً (وأكثر حكمة فرضاً)، يمكن للكثيرين النظر عبر مسيرة حياتهم في العمل التجاري وأن يحددوا بسهولة ميّزات الخبرة في العمل وفقاً لمستويات معينة.

تبدو مختلف الميّزات أكثر وضوحاً في مراحل معيّنة لمهنة أحد الأشخاص وفقاً لوجهة نظر إحدى المجموعات على أقلّ تقدير. وقد سألنا كبار التنفيذيين والمديرين لتحديد الميّزات التي من المرجّح أن تكون موجودة في الأشخاص الذين أعمارهم أقرب إلى 22و 32و 42 و 52 و 62 سنة. وكما يمكن أن يكون متوقعاً، كانت الغالبية الساحقة (94%) لمن أجابوا على هذا السؤال، ممن يشغلون مناصب الإدارة، في فئات عمرية أقرب إلى 42 و52 و62، وهكذا فإن النتائج الأكثر تأثيراً تتمثل بوجهة نظر رجال الأعمال الأقرب سناً إلى هذه الأعمار، وليس بالضرورة أن ينطبق هذا على جميع الناس الذين يعملون في العمل التجاري. وفيما يلي ما قاله هؤلاء:

- تم اعتبار أولئك الأشخاص الأقرب سناً لعمر 52 سنة الأكثر توازناً، واطلاعاً على العمل التجاري، وإخلاصاً، وامتناناً وتقديراً، واعتماداً، ورغبة بالتعلّم، ورغبة بالتشارك.
- من المرجّح لأولئك الأشخاص الأقرب سناً لعمر 62 أن يكونوا محافظين ومطلّعين على الحياة.
- تم اعتبار أولئك الأشخاص الأقرب سناً لعمر 22 الأكثر فكاهةً، ومهارةً في مجال التكنولوجيا، ورغبة بالتعلّم، ورغبة بالسفر.

وهناك طريقة أخرى أكثر متعة للنظر إلى هذه القضية وهي عن طريق الميّزات. فيما يلي الخصائص، وتتبعها فئات الأعمار المختارة في أغلب الأحيان وتلك التي تحتل المرتبة الثانية في أغلب الأحيان:

- عدائي: أولئك الأقرب سناً لعمر 32، 22
- متزن: 52، 42
- محافظ: 62، 52
- يتمتع بتوجّه عائلي: 42، 32
- مرح: 22، 32
- حسن الاطلاع على العمل التجاري: 52، 32
- حسن الاطلاع على الحياة: 62، 52
- مخلص: 52، 62
- منفتح: 42، 22
- ماهر تكنولوجياً: 22، 32
- شاكر/مقدّر: 52، 62
- جدير بالثقة: 52، 42
- راغب بالتغيير: 32، 22
- راغب بالتعلّم: 22، 32
- راغب بالتدريس: 52، 42
- راغب بالسفر: 22، 32
- راغب بالتشارك: 52، 62

هناك عـوامل واضحـة تحدّد السـبب وراء بعض هذه الميّـزات وهي مرتبطة ببعض الفئات العمرية. وتضم هذه العوامل أوضاعاً اقتصادية وعملاً تجارياً محدّداً أو وضعاً صناعياً.

يقـول أحـد المديرين (وعـمـره أقـرب إلى 52سنة): «إن بعض هذه الميّزات، كالرغبة بالسفر، هي ميزات حقيقية بالنسبة للأشخاص الأصغر والأكبر سناً، بينما لا يعتبر الأشخاص البقية مستقلّون من ناحية العمر». ويتابع قائلاً: «لدي شخصياً قاعدة عمل تجاري أوسع وأنا في الخمسينيات من عمري، وقد كنت أكثر إخلاصاً في عمر الأربعين، قبل القيام بإعادة هيكلة/بيع رئيسية للمنظمة، ولذلك فإن هذه الميزات تخضع للظروف أيضاً. وعلى وجه العموم، لا يصبح وضع الموظفين الجيدين أفضل إلاّ إذا كانت هناك ظروف شخصية معاكسة.

مسح: ميّزات العمر

استناداً إلى خبرتك، من المرجّح أن تكون الميّـزات التالية موجودة لدى أشخاص أقرب إلى فئة الأعمار في العمل التجاري هذه الأيام:

العمر

	22	32	42	52	62
القاعدة الأساسية	16.1%	18.5%	20.8%	26.0%	15.6%
عدائي	26%	55%	13%	3%	0%
متزن	0%	2%	29%	59%	8%

محافظ	2%	2%	12%	32%	51%
يتمتع بتوجّه عائلي	1%	20%	56%	15%	6%
مرح	48%	29%	10%	6%	2%
حسن الاطلاع على العمل التجاري	0%	5%	32%	48%	14%
حسن الاطلاع على الحياة	0%	0%	8%	40%	50%
مخلص	1%	4%	18%	46%	28%
منفتح	42%	22%	27%	16%	8%
ماهر تكنولوجياً	45%	41%	8%	3%	1%
شاكر/مقدّر	4%	9%	20%	39%	26%
جدير بالثقة	2%	6%	26%	38%	23%
راغب بالتغيير	28%	42%	19%	5%	2%
راغب بالتعلّم	39%	37%	12%	6%	3%
راغب بالتدريس	1%	8%	30%	40%	17%
راغب بالسفر	48%	22%	16%	8%	2%
راغب بالتشارك	4%	11%	20%	37%	26

وأنا أجد أن الالتزام القوي والحقيقي بالمهنة يأتي في أواخر العشرينات وأوائل الثلاثينيات، بما يتعارض عادة مع مطالب العائلة».

هناك الكثير من العوامل التي تؤثر في هذه الميزات، مثل المعلومات العامة والتدريب والأسلوب والتنشئة. على سبيل المثال، يمكن للشخص المرح في سن 22 أن يبقى مرحاً وهو في عمر 52، ويمكن للشخص أن يكون جديراً بالثقة (أو قد لا يكون) طوال حياته المهنية. وإذا تمتعت فئة عمرية ما بميّزة أو خصوصية معينة، فقد لا تكون هذه الميزة هي نفسها بالنسبة لجميع الأشخاص في تلك الفئة العمرية. يقول أحد الأشخاص الذين أجابوا على الأسئلة (وعمره أقرب إلى 42 سنة): «كان معلمي الخاص شخصاً موهوباً وعمره أكثر من خمسين سنة بقليل، بينما يميل معلمي الآخر الذي يبلغ من العمر ما يزيد عن خمسين سنة بقليل والذي أعمل معه لأن يكون متقلباً جداً ومتلاعب».

إن واقع العمل التجاري هو أنه أياً كانت الميزة في عمر محدّد، يجب على كل شخص يعمل في أحد الأقسام أو الشركات أن يتفاعل مع أولئك الموجودين في مجموعات مختلفة تتصف بميّزات مختلفة. إن المفتاح هنا هو تفعيل جميع الصفات المميزة الإيجابية الموجودة عبر الشركة وربط المعرفة الموجودة لدى أولئك الأكثر خبرة الذين يقولون بأنهم الأكثر رغبة بالتشارك، مع أولئك الموجودين في المجموعات الأصغر سناً والتي تمّ تحديدها على أنها الأكثر رغبةً بالتعلّم.

أبرز المهارات التنفيذية

تتطلّب الإدارة الحازمة، من أجل تحسين قيمتك، التركيز على إتقان تلك المهارات التي ستكون في غاية الأهمية بالنسبة للنجاح في المستقبل. على سبيل المثال، يعتبر التواصل بشكل جيد أمراً حاسماً الآن وفي المستقبل على حدّ سواء، كما تمّت مناقشته في الفصل الأول. لكنّ التركيز، والتعاون، ووجهة النظر أمور مهمة أيضاً قامت باختيارها جميعاً أغلبية كبيرة من كبار التنفيذيين والمديرين على أنها المهارات الأكثر أهمية لكي يحققوا النجاح.

مسح: المهارات التنفيذية

كي ينجح التنفيذي والمدير هذه الأيام، أيٌّ من المهارات التالية هو الأكثر أهمية؟

القدرة على:

التواصل بشكل جيد	94%
الحفاظ على التركيز	77%
التعاون مع الآخرين	74%
الحفاظ على وجهة النظر العامة	68%
التعلّم	64%
وضع المهام وفقاً للأولويات	64%

التخطيط	62%
إدارة العلاقات الخارجية	60%
إدارة العلاقات الداخلية	57%
إدارة الوقت	52%
تقييم المنافسة	51%
التنظيم	50%
الإنجاز ضمن الوقت المحدّد	49%
التدريس	47%
توجيه الآخرين	46%
معالجة قضايا الزبائن	45%
استخدام التكنولوجيا	41%
أن يكون حسن المظهر الشخصي	39%
إدارة الآخرين	39%
نشر التكنولوجيا	35%

كي ينجح التنفيذي والمدير هذه الأيام، أيٌّ من المهارات التالية هو الأكثر أهمية؟

التواصل بشكل جيد	88%
الحفاظ على التركيز	79%

التعاون مع الآخرين	73%
الحفاظ على وجهة النظر العامة	66%
التعلّم	63%
التخطيط	62%
وضع المهام وفقاً للأولويات	61%
تقييم المنافسة	58%
إدارة العلاقات الخارجية	57%
استخدام التكنولوجيا	56%
إدارة العلاقات الداخلية	56%
التدريس	52%
إدارة الوقت	50%
التنظيم	50%
شر التكنولوجيا	47%
معالجة قضايا الزبائن	47%
الإنجاز ضمن الوقت المحدّد	45%
توجيه الآخرين	40%
إدارة الآخرين	39%
أن يكون حسن المظهر الشخصي	35%

العمل بعيداً عن المكتب

تعني الإدارة الحازمة أن تستند القيمة التي تقدّمها لرؤسائك في العمل إلى ما تقوم بإنجازه، وليس إلى عدد ساعات العمل التي تقوم بها أو حتى إلى مكان العمل، من أجل تلك المسألة. والحقيقة هي أن التنفيذيين والمديرين يقضون المزيد من الوقت وهم يعملون بعيداً عن المكتب، الأمر الذي جعل حياة الجزء الأكبر منهم أفضل. يمكن أن يوفّر العمل بعيداً عن المكتب مزيداً من الوقت للتفكير، ومنظوراً أوسع، وحتى المزيد من الوقت للتركيز على القيم المهمة في شركتك والتي يجب عليك التماشي معها. إن النزعة باتجاه قضاء المزيد من الوقت في العمل في المنزل تسببها عدّة عوامل، بما في ذلك عبء العمل المتزايد والرغبة بالإنتاجية المتزايدة:

- يقول 61% من كبار التنفيذيين والمديرين إن حجم الوقت التي قضوها بالعمل بعيداً عن المكتب (استخدام تكنولوجيا الاتصالات، مكتب المنزل، الخ) قد تزايد خلال السنوات الثلاث الماضية.

- يقول 9% فقط إن عدد ساعات العمل التي يقضونها بعيداً عن المكتب قد تناقصت.

- يقول نصفهم على الأغلب إن العمل بعيداً عن المكتب قد جعل حياتهم ككل إمّا أفضل بصورة مطلقة أو أفضل نوعاً ما (18% يقولون إنها أسوأ).

سواء كان الأشخاص يرغبون بالعمل بشكل أكبر في المنزل أم لا فإن هذا أمر نظري، لأن وقائع العمل التجاري القاسية هذه الأيام هي التي تتحكّم بهذا الأمر. فالكثير من الأشخاص يأخذون العمل معهم إلى المنزل لأنه من المستحيل جسدياً إنجاز كل هذا العمل خلال يوم العمل العادي. يقول أحد المديرين في شركة متوسطة الحجم: «لقد تزايد عبء العمل بصورة ملحوظة في المكتب، بدون زيادة عدد الموظفين. وقد جعلني هذا الأمر أقضي المزيد من الوقت في العمل من مكتبي في المنزل، هذا العمل الذي بدأ كوسيلة من وسائل الراحة، لكنه تحوّل الآن ليصبح حاجة ملّحة».

يقول مدير في شركة صغيرة: «مع وجود الاقتصاد بحالة انكماش في النشاط التجاري خلال السنوات القليلة الماضية، وقع على كاهل المديرين عبء ثقيل للتعامل مع عبء العمل. ويمكن للمديرين البقاء في المكتب حتى منتصف الليل أو أخذ العمل إلى المنزل.

آراء من الخطوط الأمامية:

العمل بعيداً عن المكتب

«بازدياد حجم البريد الإلكتروني والبريد الصوتي (حيث تكون كل رسالة عبارة عن مشروع)، يجد المديرون أنفسهم في معظم الأحيان منشغلين بالمزيد من العمل. وبالتالي، سواء كنت في المنزل أم في العمل، فإنك لا تجد متسعاً من الوقت لتتمتع «بقسط من الراحة»».

«بالتـأكيـد عندمـا تكون هناك بعض المرونة والقناعـة بحيث أكـون قـادراً على القيـام بـالعمل من المنزل أو عندمـا أكون بعـيداً عن المكتب، فإن هذا يزيد بصورة درامية من مقدار الزمن الذي أعمل فيه. كان عليّ أن أطوّر عادات العمل بشكل أكثر تنظيماً، وإلاّ فإنني لن أستطيع أبداً التوقف عن العمل».

«لكي أبقى متماشياً مع الأحداث وجدت أنه يجب عليّ أن أعمل في المنزل مساءً فقط لأطلع على جميع رسائل البريد الإلكتروني...الخ. وبالإضافة إلى هذا فإن مكالمات الهاتف الخليوي وما يصلني بخدمة» Blackberry «يبقيني متاحاً دائماً على مدار الأربع وعشرين ساعة في اليوم الواحد».

«إن العمل في المنزل يمنح الموظف المرونة المطلوبة للتوفيق بين متطلبات العمل والمنزل. وعندما تكون جزءاً من فريق مرتبط ببعضه إلكترونياً فهذا هو المجتمع لكن بتعريف جديد. فالشركات يمكنها أن توسّع إمكانية وصولها إلى الخبرات والتخفيف من ضغط العمل وزيادة الإنتاجية في مكان العمل المرتبط إلكترونياً بطريقة جيدة».

«إن تقليص عدد الموظفين يتطلّب مني أن أكون متاحاً بشكل أكبر بالنسبة للزملاء في العمل. وبالتالي فإن العمل في المنزل قد أصبح رفاهية لا نستطيع توفيرها».

«إن العمل خارج المكتب بشكل أساسي يحسن نوعية حياتي. ففي إحدى المرّات سمح لي نظام العمل هذا بأن أعمل وأنا أرتدي ملابس النوم».

«إن قيامي بالعمل من مكتبي في المنزل لم يجعلني أكثر إنتاجاً فحسب وإنما مكّنني من خلق توازن أكبر في حياتي حتى بالنسبة للأمور البسيطة كجزّ العشب أثناء استراحة الغداء، الأمر الذي قد يحقق بعض الفائدة. هذا الأمر جعل العولمة أيضاً أكثر سهولة لأنني أستطيع عقد اجتماعات في أيام العطل من مكتبي في المنزل بعد الانتهاء من أمور الواجبات والعشاء ووقت النوم...الخ».

«إن الخط الفاصل بين العمل والأسرة يصبح خطأً ضبابياً. فمع وجود جهاز المساعدة الرقمي الشخصي (PDA) الذي يحوّل البريد الإلكتروني ومكالمات الهاتف الخليوي والبريد الصوتي، تجد أنه أمر عظيم أن تكون لديك إمكانية نفاذ مباشر إلى المكتب، لكن هذا يفسح المجال لانتهاك الجانب الشخصي من حياتنا».

«إن اتجاهنا يتمثل بإغلاق مكاتب المبيعات الإقليمية وجعل مندوبي المبيعات يعملون من بيوتهم الأمر الذي يجعلك توفر بعض التكاليف، لكنك تخسر التواصل مع الأشخاص. وسوف نعرف في المستقبل التكلفة الحقيقية لمثل هذه الخطوة».

«عموماً، أنا أكثر إنتاجاً وأنا أعمل في مكتبي من داخل المنزل. فهناك بعض التسلية والقليل من الضغط ولا توجد سياسات مكتبية...الخ. إنه شعور جميل أن تستيقظ وتقرأ الصحيفة وتحتسي القهوة وتتمشى باتجاه المكتب وأن تنظر عبر النافذة إلى شجرة السنديان في الباحة الأمامية للمنزل. ومع وجود إمكانية عقد

مؤتمرات عبر الهاتف وشبكة الإنترنت، لا يوجد سبب قوي للسفر إلى مكتب الشركة أكثر من مرة واحدة كل ثلاثة أشهر. فحصولي على أجري أو عدم حصولي عليه يستند إلى نتائج كميّة في نهاية اليوم، هذا ما يهم بالفعل».

«إن المرونة في أن تكون قادراً على إدارة عملك من أي مكان أمرٌ مفيد للغاية حيث يمكنني أن أكون في منزلي الثاني في الصين أو تايوان أو أي مكان آخر وأبقى قادراً على إدارة قسمي أو إنهاء المشاريع الموكلة إلي. وعندما أريد الذهاب بإجازة لأكون بعيداً عن العمل بشكل كامل، يمكنني أن أقرر عدم اصطحاب الكومبيوتر أو الهاتف الخليوي أو تفحص البريد الإلكتروني...الخ».

«لقد فاجئني كم هو العمل في مكتبي المنزلي المجهز والمصمم بشكل جيد أكثر فاعلية بكثير من العمل في مكتبي العادي. نحن نضحي بإمكانية النفاذ المباشر، لكننا ننجز عملاً أكثر بسبب قلة المقاطعات غير الضرورية في العمل. أمّا الجانب السلبي فهو أنك لا تهرع باتجاه الناس لتناقش معهم أموراً موضوعية وتحصل على تحديث لها بصورة سريعة».

«بوجود التكنولوجيا، أضحى القيام بالأعمال بعيداً عن المكتب أكثر سهولة. ولهذا جانب سلبي وجانب إيجابي. فبينما يساعد هذا في بعض الأحيان على تحقيق التوازن بين العمل والأسرة، أجد نفسي أعمل لساعات كاملة أكثر لأن التكنولوجيا تفسح المجال للقيام بهذا».

«على مرّ السنوات القليلة الماضية، أعدنا هيكلة أنظمة المكتب لدينا بحيث يتمكن مستشارونا من العمل عن بُعد. فإذا نظرنا من الأعلى نجد أنه يمكننا أن نعمل أربعاً وعشرين ساعة في اليوم أينما كنّا. وإذا نظرنا من الأسفل، يمكنك أن ترى الجانب الأعلى».

«أمّا الناحية السلبية لذلك فهي أنك لا تمضي أي وقت جيد مع عائلتك. ومن المؤسف أن كبار المديرين التنفيذيين يصبحون أكثر راحة مع وجود موظفين يتكلون عليهم، ولا يزال العمل قيد الإنجاز».

لقد انتشرت ضغوطات العمل على مر السنوات العديدة الماضية عبر المنظمات، مع الازدياد المطّرد لحجم العمل، ومع التسريحات المؤقتة التي تترك العمال بدون عمل ليبذلوا جهودهم وليعملوا بكدّ أكبر من ذي قبل. يقول مدير تنفيذي بارز في إحدى الشركات متوسطة الحجم: «أنا أنوي العمل سبعة أيام في الأسبوع، بالرغم من أن وقت العمل يومياً يتراوح بين عشر ساعات واثنتي عشرة ساعة خلال الأسبوع إلى ساعتين أو ست ساعات في اليوم الواحد في عطلة نهاية الأسبوع». وأضاف: «من الصعب عليّ تخيّل أن يصبح عملي أكثر إجهاداً».

نصائح مفيدة للعمل بعيداً عن المكتب

- ***كن منضبطاً:*** أحد الأسباب الرئيسية للعمل بعيداً عن المكتب هو إنجاز المزيد من العمل. ركّز على إنجاز العمل ولا تتباطأ في ذلك.

- ***ابق حاضراً:*** فمقولة «الغائب عن العين، غائب عن الذهن» صحيحة، فهؤلاء الذين يعملون في المنزل يمكنهم أن يحققوا أهدافاً أسهل كمرشحين دون المستوى.

- ***راجع الأمور مع نظرائك:*** قد يعتقد زملاؤك في العمل أنك تقوم بالعمل بسهولة في المنزل، على الرغم من أنك تعمل لسبعة أيام في الأسبوع. احرص على أن يكونوا مطّلعين على ما توصلت إليه وما تنوي القيام به.

- ***استغلّ الوقت المخصص للتنقل:*** إذا كنت توفّر ساعة أو ساعتين من الزمن بعدم السفر إلى المكتب، فاحرص على تحقيق الفائدة من الوقت الإضافي إلى أقصى حدّ ممكن.

- ***خذ قسطاً من الراحة:*** سواء أكان العمل في المنزل أو في المكتب فهو ما يزال عملاً. خصص لنفسك بعض الوقت كاستراحة.

- ***حدد مقدار الإنتاجية:*** حدد الفترة التي تكون فيها أكثر إنتاجاً عندما تعمل بعيداً عن المكتب، واعمل على زيادة هذه الفترات إلى الحد الأعلى.

- ***كن مبدعاً:*** استخدم وقت العمل بعيداً عن المكتب كوقت ليس لزيادة الإنتاجية فحسب وإنما من أجل زيادة الإبداعية أيضاً.

- ***خذ وقتك في التفكير:*** يمكن أن يقدم لك هذا الخيَار وجهة نظر أوسع يمكنها أن تساعدك في معالجة القضايا الموجودة في المكتب وبذلك تتمكن من رفع مستوى القيمة التي تقدمها.

إن العمل بعيداً عن المكتب قد يسبب أيضاً شعوراً بالعزلة. ترك واين ديغل (Wayne Deigle)، وهو مستشار مستقل، وظيفته في مكتب ثابت منذ عدة سنوات خلت وهو الآن يستطيع أن يلعب لعبة الكاتش بين الاجتماعات (catch) مع ابنه البالغ من العمر ثلاث سنوات. لكن التحدي الذي واجهه واين وغيره هو تجنّب العمل لفترة طويلة جداً منفرداً في مكتب المنزل مع قلة التفاعل مع الزملاء. يقول ديغل «في بعض الأحيان أشعر بالوحدة، لكن وجودي في المنزل، وأنا أتمتع برؤية أولادي وهم يكبرون، يجعل الأمر جديراً بالاستحقاق». فإمضاء بعض الوقت في العمل بعيداً عن المكتب يمكن أن يحسّن التوازن الذي تفتقده الكثير من بيئات العمل إلى حدّ بعيد في هذه الأيام.

إذا قمتَ بالعمل بعيداً عن المكتب بصورة صحيحة، فإن هذا قد يسمح لك أن تكون أكثر إنتاجاً مع القليل من تشتت الانتباه والمزيد من التركيز لإضافة قيمة حقيقية إلى عملك.

في الطريق إلى العمل

في الوقت الذي يصبح فيه يوم العمل أطول وأكثر إجهاداً ومليئاً بالتشويش والمقاطعات، نجد أن الإدارة الحازمة تعني أن يقوم رجال الأعمال بتخصيص بعضٍ من وقت تفكيرهم للعمل أثناء التنقل من وإلى العمل. فغالبية كبار المديرين التنفيذيين والمديرين يستغرقون ما يتجاوز نصف ساعة للتنقل في اليوم، وثلث هؤلاء يمضون ساعة أو

أكثر. وكلما كانت الشركة أكبر، كان وقت التنقل أطول: فقد يستغرق 15% ممن يعلمون في الإدارة في الشركات التي تضم ما يزيد على عشرة آلاف موظف ساعتين أو أكثر في التنقل يومياً.

ومع إبدال ساعات العمل الثماني يومياً بتسع أو عشر ساعات أو أكثر، فإن جزءاً من العمل قد خُصص لوقت التنقل وفقاً للضرورة. يقول أحد المديرين في شركة متوسطة الحجم: «أنا أعتبر الفترة الزمنية ـ ساعة وخمس عشرة دقيقة ـ التي أمضيها في التنقل من وإلى العمل عبارة عن فترة علاجية». يقول أحد المديرين التنفيذيين البارزين في إحدى الشركات الكبيرة: «هذا الوقت يفسح لي المجال للاستعداد ليوم العمل عند الذهاب إلى العمل وفي طريق عودتي إلى المنزل. فأنا أستخدم وقت التنقل لكي أستعدّ ليومي في الصباح الباكر وأحاول أن أزيل الضغط عني نفسي أثناء عودتي إلى المنزل في المساء».

مسح: وقت التنقل

إن إجمالي الوقت الذي أقضيه يومياً في التنقل من وإلى العمل في يوم العمل العادي هو كالتالي:

0–30 دقيقة	37%
31–60 دقيقة	29%
1–2 ساعة	25%

3-2	6%
4-3	2%
5-4	0%
خمس ساعات أو أكثر	0%

يتأثر وقت التنقل بالجغرافية وبالقرب من مكان العمل بالإضافة إلى القرارات التي تتعلق بأسلوب الحياة. يقول أحد كبار المديرين التنفيذيين في شركة متوسطة الحجم كان قد انتقل من نيويورك إلى شقة في فيلادلفيا، وكان له منزل في هيلتون هيد في ساوث كارولاينا، يقول: «بعد أحداث 11 أيلول، اتخذت قراراً بالعيش بالقرب من عملي وبالتنقل سيراً على الأقدام من شقتي إلى المكتب». ويقول مدير تنفيذي بارز في شركة صغيرة: «أنا محظوظ بالعيش في منطقة توين سيتيز(Twin Cities) مع وجود خدمة جيدة للحافلات بين منزلي في ضواحي المدينة ومكتبي في مركز مدينة مينيا بوليس (Minneapolis)».

يعيش بعض الأشخاص على مقربة من مكاتبهم ليتجنبوا قيادة السيارات بصورة نهائية. يقول أحد كبار المديرين التنفيذيين في شركة صغيرة: «أنا أتمتع بحياة رائعة بالعيش في مركز مدينة شيكاغو وأذهب سيراً على الأقدام إلى العمل. يستغرق الطريق خمس عشرة إلى عشرين دقيقة ذهاباً وإياباً، وقد خلق السير على الأقدام العجائب بالنسبة للمحافظة على الوزن والصحة بشكل عام. فالمشي ينشطني ويساعدني كي أكون جاهزاً لبدء يومي في العمل، وهو يساعدنا جميعاً».

قد يُستخدم وقت التنقل من وإلى العمل من أجل أنشطة متعلقة أو غير متعلقة بالعمل. في الحقيقة، 74% من التنفيذيين والمديرين يقضون وقت تنقلهم وهم يستمعون إلى الراديو والتسجيلات الموسيقية أو التعليمية أو برامج التسلية.

آراء من الخطوط الأمامية:

وقت التنقل ذهاباً وإياباً

«مع وجود الكثير من عمليات التخفيض في أعداد الموظفين على مرّ السنوات القليلة الماضية، أصبح ما كان يسمى بالتنقل المريح وقت عمل إضافي. والفائدة من هذا، بالطبع، هي أنك تستطيع أن تنهي أو تبدأ بأمور لم تحظ بفرصة إنجازها أثناء ساعات الدوام الرسمي في العمل. وهذا يخفف من إجهاد عبء العمل المتزايد ومن الضغط الذي ينتج عن عمل اليوم».

«يؤدي وقت التنقل لخمسة عشر دقيقة ذهاباً وإياباً إلى زيادة الإنتاجية والشعور بالرضا بشكل هائل، ويخفف من الإجهاد في ذات الوقت».

«أقود سيارتي متجهاً إلى العمل وأستمع إلى الراديو وأفكر [هل] هذه هي الخيارات الحقيقية أمامي فقط أثناء القيادة. فأنا لا أستخدم الهاتف الخليوي أثناء القيادة أبداً (على سبيل المثال ـ لا أستخدم سماعة الأذن،...الخ). لذلك سأستغل الوقت أثناء قيادة السيارة إلى العمل لكي أتهيأ ليوم العمل، وأثناء العودة إلى المنزل من أجل الترفيه عن نفسي».

«يمكنني أن أستعرض بريدي الإلكتروني على خدمة بلاكبيري «Blackberry» عند إشارات المرور الضوئية ويمكنني استخدام هاتفي الخليوي للإطلاع على الرسائل الواردة أثناء القيادة».

«مع وجود فريق إدارة أصغر، وجدت أن توفر خدمة بلاكبيري «Blackberry» ووجود هاتفي الخليوي قد جعلا وقت تنقلي امتداداً ضرورياً (لكنه ملائم على الأقل) ليوم عملي».

«إن التنقل في السيارة يحدّ من قدرتي على إنهاء أي شيء خارج حدود المكالمات الهاتفية. وبما أنني قلت هذا، فإنني مندهش بعدد الناس الذين أراهم وهم يقرأون أثناء القيادة! وهناك مثال آخر عن الأسلوب الانتحاري لسائقي السيارات في أطلنطا!».

«إن التنقل الطويل يجلب ألماً وفائدة. فعلى الرغم من أنني أستيقظ عند الساعة الرابعة صباحاً لأركب قطار الساعة السادسة ولأعود إلى بيتي عند الساعة السابعة والنصف مساءً (باستثناء الليالي المخصصة لعشاء الزبائن)، يبدو أسلوب الحياة هذا معقولاً، لكنني عندما أفكر في ذلك، أجد أنه ضرب من الجنون».

«على الرغم من أن طريقي ليس طويلاً كي أسافر إلى العمل، فإنني أعتبر أن وقت السفر هو وقت عمل. فمنذ اللحظة التي أركب فيها السيارة يبدأ عقلي بالتفكير وتنظيم الأمور ليومي الجديد في العمل. وعادةً، حالما تصل إلى عملك، يكون من الصعب أن تجد دقائق قليلة لا تكون فيها منشغلاً تماماً في اتخاذ القرارات والاستجابة لمتطلبات العمل. يعتبر وقت السفر أحد أكثر ثلاثين دقيقة إنتاجاً بالنسبة لي خلال يوم عملي».

يقول أحد كبار المديرين التنفيذيين في شركة صغيرة: «أقضي معظم وقتي في السيارة وأنا استمع إلى الأقراص المرنة أو أشرطة التطوير الشخصي والأعمال. هناك الكثير من المعلومات التي يمكنني استيعابها، ويبدو أنني أحظى بدرسٍ عند بداية كل يوم وهذا يضيف الكثير من المعرفة إلى ثقافة عظيمة».

من ناحية ثانية، يقضي أكثر من نصف كبار التنفيذيين والمديرين وقت تنقلهم وهم يفكرون وهذا أطول وقت يستخدمونه بعد الاستماع إلى الراديو. إن التفكير أثناء التنقل يوفر أيضاً طريقة أخرى لتصوّر الابتكارات التي تزيد من قيمتك في العمل. تستغرق راشيل رادوينسكي (Rachel Radwinsky)، وهي نائب رئيس في شركة ميريل لينش في نيوجيرسي، ثلاث ساعات يومياً في التنقل. إنها تقضي الوقت وهي تتابع أخبار العائلة على الهاتف، وتستمع إلى التسجيلات الصوتية والراديو، وتفكر بطريقة مثمرة. وتقول: «يكون وقت التفكير في أبهى حالاته عندما لا تكون هناك إشارات مرورية. وأثناء التنقل أجد أنني أتوصّل إلى بعض أفضل الأفكار لدي حول كيفية حل المشاكل في العمل». لذلك، سواءٌ أكان وقت تنقلك اليومي بضع دقائق أو بضع ساعات، يمكن استخدام هذا الوقت للتفكير في ذلك الحين وهذا قد يساعد على حلّ مشكلة من مشاكل العمل أو مجرّد تقديم وجهة نظر حول ما ينتظرك من عمل خلال اليوم.

ماذا يفعل التنفيذيون والمديرون أثناء ذهابهم إلى العمل (بالترتيب)

1- يستمعون إلى الراديو

2- يفكّرون

3- يستخدمون الهاتف

4- يسترخون

5- يعملون

6- يقرأون

أضف قيمة، وكُن مرناً، وتعاون

حالما يفهم رؤساؤك كيف تتماشى القيمة التي تقدمها مع القيمة التي يحاول العمل تقديمها، فإن قيمتك بالنسبة للمنظمة سوف ترتفع. ومع قبول المزيد من التحديات في مواضيع تعتبر أكثر أهمية بالنسبة للعمل، فإنك تزيد من قيمتك أكثر فأكثر. لكن، وكما هو مفصّل في الفصل الرابع، نجد أنه من الأهمية بمكان أيضاً أن تبقى مرناً بحيث يمكن للقيمة التي تقدمها أن تتبدّل كما هو الحال بالنسبة للقيم التي تقدمها الشركة والتي تتبدل مع حركة السوق.

تتطلب الإدارة الحازمة محاولة العمل بصورة أكبر بعيداً عن المكتب، حيث يمكنك التركيز على المسائل الأكثر أهمية. هذا يعني أيضاً قضاء بعض الوقت في التفكير، سواء أثناء التنقل من وإلى العمل أو خلال بعض أوقات الفراغ الأخرى، لأنك حالما تدخل دوامة الروتين المضجر في المكتب، فمن السهل أن تفقد وجهة النظر ككل. وحالما يتحقق الانسجام بين القيمة التي تقدمها والقيم التي يقدمها العمل، يصبح الأمر أكثر سهولة لكي تتعاون مع الآخرين داخلياً، كما هو مبيّن في الفصل التالي.

الفصل السادس

افرض التعاون

بالرغم من أن الإدارة الحازمة تتطلب وجود فريق عمل إلاّ أن التعاون على كل مستوى من مستويات المنظمة هو المفتاح بالنسبة للتنفيذيين والمديرين الذين يرون التعاون مع الآخرين على أنه مهارة أساسية في تحقيق النجاح. (بالنسبة للكثير من التنفيذيين والمديرين، تتضاعف أهمية التعاون كونه يساعد على إدارة الآخرين أو كونه يعتبر جوهرياً). إن العمل مع الآخرين يصبح أكثر أهمية بسبب ازدياد تعقيد العمل بحدّ ذاته. ومع وجود الضغوط الاقتصادية والتنافسية، شرعت الشركات بالبحث عن طرق لزيادة الإنتاجية عن طريق زيادة الفعالية بالإضافة إلى زيادة الدخل الإجمالي، الأمر الذي يؤدي إلى خلق منهج أكثر تكاملاً لحلّ المشاكل.

كانت الأعمال التجارية قد بدأت أيضاً بالتحوّل باستخدام التكنولوجيا للمساعدة في زيادة التعاون. إن أدوات التكنولوجيا مثل عقد المؤتمرات عبر الفيديو ونظام real- time وبرمجيات تعاون مجموعة العمل تتزايد باستمرار. إضافةً إلى ذلك قامت شركة GE بتأسيس برنامج على شبكة الإنترنت يسمح لثلاثة مشاركين على

الأكثر بالانهماك مباشرة في شروحات على نفس صفحة الموقع الإلكتروني أثناء تواصلهم مع بعضهم من خلال المحادثة عبر الإنترنت (Chat) أثناء العملية. وقد حاولت شركة GE في المرة الأولى القيام بوضع برنامج مشابه لكن أقل فاعلية حيث تمّ إرسال ستة ملايين مخطط عبر البريد الإلكتروني إلى 140 دولة. وتُظهر شركة غارتنر للأبحاث (Research Firm Gartner) أن طلب السوق لبرمجيات التعاون real-timeقد شهد مؤخراً نمواً قدره 30% في سنة واحدة، مع التوقع خلال سنوات قليلة، أن تقوم 60% من شركات فورتشن 200 باستخدام نظام المؤتمرات عبر الإنترنت فيما بينها.

إن الأخبار الجيدة بخصوص جميع الأعمال التجارية على اختلاف أحجامها هي تدريس منهج التعاون وفريق العمل في مدارس إدارة الأعمال عبر أنحاء البلد والتأكيد عليهما. ومنذ اليوم الأول في مدرسة أندرسن للإدارة في جامعة كاليفورنيا ـ لوس أنجلوس (UCLA) يكون منهج فريق العمل جزءاً لا يتجزأ من الحياة اليومية. تؤكّد كلّ من مدرسة وارتون Wharton School في جامعة بنسلفانيا ومدرسة وايتمور لإدارة الأعمال والاقتصاد Whittemore School في جامعة نيو هامبشاير New Hampshire، على روح فريق العمل في مناهجهما، وتقوم مدرسة وارتون بتوظيف مخبر للعمل بقيادة مشتركة.

تتطلب الإدارة الحازمة التعاون مع الآخرين من أجل تحقيق أهداف العمل المشتركة التي بإمكانها تحسين مقدرة الشخص لتأسيس علاقات العمل والاستفادة بشكل أفضل من هذه العلاقات وتصويرها

كموارد حاسمة وأساسية. ويصف أحد المديرين هذه الحاجة بالطريقة التالية: «قد تكون إدارة الموارد، الداخلية أو الخارجية، المهارة الوحيدة الأكثر أهمية والتي يجب على التنفيذيين والمديرين امتلاكها في المستقبل ـ أين وكيف تجد المعلومات التي تحتاجها لإنجاز العمل. مَن يعلم؟ ومَن يعرف مَن يعلم؟ ذلك بحاجة إلى إدارة الطاقة ومهارات العمل كشبكة على حدّ سواء من أجل تأسيس وإدارة العلاقات. فإدارة العلاقات إدارة للموارد».

إن إدارة العلاقات هي عامل حاسم في التعاون الناجح وفريق العمل الناجح. وهناك فائدة عظيمة أخرى من التعاون وهي أن المشاركين يتمكنون من فهم قضايا الممانعة التي يبديها الأشخاص ويتعلمون التعامل معهم على جميع المستويات. ويؤثر التعاون على الناس بصورة فعالة كي يتفقوا على أهداف مشتركة ويركزوا طاقاتهم على هذه الأهداف، ويحققوا أحد القوانين الرئيسية للإدارة الحازمة: التركيز على النتائج. ويتطلب العمل بنجاح في بيئة فريق العمل سياسة الأخذ والردّ، وهو يسمح أيضاً للأفراد بالحصول على الفرصة لكي يتعلموا ويظهروا إلى حيّز الوجود.

لدى كل عضو من أعضاء الفريق شيء ليسهم به، وكل عضو آخر لديه شيء ليتعلمه. ويمكن للمنظمات التي تشجّع التعاون عن طريق مشاركة تفاعلية كبيرة من قِبل جميع أعضاء الفريق، أن تقدّم لتلك المنظمة فائدة كبيرة من خلال تركيز جميع الطاقات باتجاهٍ يتفق عليه الجميع. إن المشكلة هي أن الكثير من المنظمات تتحدث عن

التعاون وتقول إنها تؤمن بالتعاون، لكنها لا تقوم بالخطوات الصحيحة لتأسيس عمل فريق عمل حقيقي يعود بالخير والمنفعة على تلك المنظمة.

افرض التعاون عن طريق التفكير وفقاً للأولويات

تقع شركة ماستر كرافت بوت (Master Craft Boat) في فينور ـ Venore، تينيسي ـ Tennessee وهي قريبة نسبياً من نوكسفيل ـ Knoxville. وأي شخص يقوم بالتزلج على المياه أو ركوب الأمواج يعرف ماركة ماستركرافت، نظراً لأن القوارب التي تنتجها هذه الشركة تُستخدم في كل عرض تزلج مهم وفي كل دوري رياضي للتزلج على المياه أو ركوب الأمواج والتي تكون متلفزة عادةً. وتتزعم ماستركرافت السوق أيضاً بما تملكه من رأس مال وفقاً لتصنيفها، وتحظى بنسبة 25% من حصة مبيعات السوق لجميع ألواح قوارب التزلج الداخلية. وتقوم هذه الشركة التي تأسست منذ 73 عاماً والتي تضم 550 موظفاً ببيع قواربها من خلال شبكة مؤلفة من 125 تاجراً.

عندما أصبح جون دورتون John Dorton رئيس وكبير المديرين التنفيذيين في الشركة عام 1999، كانت العوائد السنوية للشركة 56 مليون دولار أمريكي لكنها كانت تخسر الأموال. ومع قدوم عام 2004 ارتفعت العوائد السنوية للشركة إلى 128 مليون دولاراً أمريكياً بدون ديون ومع نسبة ربح 10% تقريباً. وتتفوق شركة ماستركرافت على قريناتها في السوق من حيث حجم رأس المال الذي تملكه، مع تقدمها

بنسبة 30% على أقرب منافسة لها. والأمر الذي يدعو إلى السخرية هو أن هذه القوارب هي أغلى قوارب للتزلج وركوب الأمواج على الإطلاق، ولذلك يجب على الشركة أن تعيد التفكير باستمرار بالطريقة التي تعمل بها.

لقد أدرك دورتون Dorton أن الطريقة الوحيدة لكي تصبح الشركة أكثر فاعلية في نفس الوقت الذي تستمر فيه بالابتكار وبإنتاج منتجات ذات جودة عالية، تكون عن طريق فرض تعاون داخلي بصورة كاملة. هناك سبب آخر وراء الحاجة لمزيد من التعاون وهو أن المديرين بدوا على أنهم يعملون بدون كللٍ أو ملل لكنهم لم يعودوا قادرين على إنجاز الأمور بما يتوافق مع أهداف الشركة.

يقول دورتون: «كان المبدأ الذي اتبعناه هو أنك تستطيع ملء يومك بالواجبات والتركيز على ما هو عاجل بالنسبة للعمل». ويضيف: «كان من الواضح أن المديرين سيهيمون على وجههم خلال اليوم وسيكونون منشغلين جداً وسيشعرون وكأنهم قد أنجزوا الكثير. لقد كانوا منشغلين بالفعل، لكن هل كانوا منشغلين بالأمور الصحيحة؟».

لقد ناقش دورتون مفهوم العمل على الشيء الصحيح مع الفريق التنفيذي في عدّة مناسبات، وقد وافقوا عموماً على أن هذا المفهوم سيكون منهجاً أفضل. «سيوافقون على أننا بحاجة للقيام بهذا، لكن الوضع لم يتقدّم أبداً».

صمّم دورتون على أنه يجب عليه أن يعكس عقلية العمل الموجودة. لذلك قام بجمع قيادة فريق العمل بما في ذلك رؤساء أقسام المبيعات والتسويق والتصنيع والهندسة والموارد البشرية. وبعد انتهاء الدورة التي استمرت لشهر ونصف من الزمن، قاموا بوضع مشروع لبيان الرؤية التالي الذي وافقوا عليه جميعاً:

بحلول الأول من تموز 2007، ستكون شركة ماستركرافت بووت في مقدمة شركات العالم للأداء الفخم في تصميم وبناء قوارب الرياضة الداخلية من حيث الجودة والوحدة وحجم الإنفاق. وسيضع المستهلكون تجربة المتعاملين مع ماستركرافت في قمة اثنين من قوى جون دورتون .J.D وستقلّص الشركة اعتمادها على المبيعات بالجملة لتتجه باتجاه متطلبات البيع بالتجزئة. وسنعمل على تحسين السرعة التي تُنفذ بها سلسلتنا التموينية تحسيناً كبيرا بغية الاستجابة لمطالب البيع بالتجزئة عبر التطبيق الصارم والاستناد إلى نظام سيكس سيغما Six Sigm، أي باستخدام مبادرات تكنولوجيا المعلوماتIT وأدواتها في كل حقل من حقول عملنا. وسيكون المستخدمون حسّاسين بشأن منتجاتنا ومدفوعين للعمل ذاتياً ومتمكنين من إجراء التحسينات التي تُرضي الزبون وتجعل التعامل معه ناجحاً. وسيكون لشركتنا ثقافة عمل آمنة جداً وودية وعادلة ومنفتحة وخاضعة للمساءلة وتسعى إلى تحقيق الأداء العالي في كل ما نفعله. ونتيجة لذلك سنزيد قيمة مالكي الأسهم.

وبعد اكتمال هذا البيان، عمل الفريق على تقسيمه إلى عناصر منفصلة قابلة للقياس:

- تتمتع الشركة بأعظم جودة وأكثر وحدات النقد وأعلى حجم إنفاق بالنسبة للأداء الفخم لمصممي وبناة قوارب الرياضة الداخلية في العالم.
- تعمل الشركة على تقليص اعتمادها على المبيعات بالجملة وتتجه باتجاه متطلبات البيع بالتجزئة.
- وضع تجربة المتعاملين مع ماستركرافت في المرتبة الأولى أو الثانية في تخمينات المستهلكين التي تنقلها قوى جون دورتون.
- تحسين السرعة التي تُنفذ بها السلسلة التموينية الناتجة عن التطبيق الصارم والاستناد إلى نظام سيكس سيغما Six Sigma.
- استخدام مبادرات تكنولوجيا المعلومات ITوأدواتها في كل حقل من حقول العمل.
- يكون مستخدمونا حسّاسين بشأن منتجاتنا ومدفوعين للعمل ذاتياً ومتمكنين من إجراء التحسينات التي تُرضي الزبون وتجعل التعامل معه ناجحاً.
- تصنيف مستخدمي الشركة بشكل جماعي وفقاً لثقافة عمل آمنة جداً وودّية وعادلة ومنفتحة وخاضعة للمساءلة تنشد وتحقق الأداء العالي في جميع أنشطة الشركة.

أرادت الشركة تنظيم أو ربط كل مادة بالمواد الأخرى مظهرةً بذلك الاعتماد البيني لكل مادة من هذه المواد. ولذلك قامت الشركة بجدولة كل وحدة من وحدات القياس، أي العناصر التي ذكرت آنفاً، في خطة إستراتيجية لشركة ماستركرافت، مع فصل العناصر المتعلقة بالنمو عن تلك التي تعاملت مع الإنتاجية. وقد أصبح الفرق بين أعلى حدّ للنمو وتخفيض التكاليف واضحاً على نحو بيّن. وبعد ذلك أصبح الأمر واضح المعالم نسبياً لتحديد التكتيكات والأنشطة المطلوبة لكل وحدة قياس ولتحديد الشخص الذي سيكون مسؤولاً عن كل وحدة من هذه الوحدات. لكن التغيير الأكثر أهمية داخل الشركة هو أن كل شخص مسؤول عن أي مجال من مجالات العمل يمكنه أن يرى بوضوح دلالات التكتيكات في مجالات أخرى والتي تؤثر على هذه التكتيكات، والعكس صحيح. يقول دورتون:

وافقنا جميعاً على بيان المهمة وتوصلّنا إلى سبعة أو ثمانية أجزاء، أي جميع المجموعات. وكل مجموعة تمثل جزءاً مهماً في لغز الرؤية. وبعد ذلك قلنا بأنه يجب قضاء يوم أو أسبوع أو تسعين دقيقة يومياً في تحقيق هذا. وقد تمّ استخدام هذا النظام لمساعدة الناس على فهم الطريقة التي تؤثر فيها حياتهم على حياة شخص آخر. واستغرق هذا الأمر سنة ونصف من الزمن بالنسبة لهذا الجزء، ونحن لم نصل إلاّ إلى منتصف الطريق في خطة الإستراتيجية.

لقد قمنا بتحليل الفجوة الموجودة لنعرف أين نحن الآن وأين نريد أن نكون. «كيف يمكننا الوصول إلى هناك؟» يبدأ النقاش من هذا السؤال. لقد أمضينا شهراً ونصف الشهر ونحن نناقش هذا الأمر.

نحن نقوم الآن بوضع إستراتيجية عن طريق أحد الأقسام، لكن هذا يعتمد اعتماداً بينياً على الأقسام الأخرى. وتأتي التوصيات من الخطة الإستراتيجية، ويمكننا أن نحصل منها على الوصف الوظيفي والأهداف المنشودة...الخ. إن هذه أداة إدارة منطقية ومتتالية تلبي احتياجاتنا. وتستدعي وحدة القياس هذه التفكير وفقاً للأولويات وهي عملية طويلة ولا توجد هناك طريق مختصرة. وقد كنت أتساءل لماذا كان كبار المديرين البارعين والعتيدين لدي غير قادرين على تنفيذ الأداء الإستراتيجي.

كان أثر تنفيذ التفكير وفقاً للأولويات في شركة ماستركرافت هو أن المديرين قد وجدوا أنفسهم يعملون أكثر بكثير بصورة تعاونية ويعملون في مجالات لم يعتقدوا أبداً أنهم قادرين على العمل فيها. ويعرض دورتون أحد الأمثلة: «إن اليوم في حياة نائب رئيس المبيعات يتألف عادة من قضايا مثل: نحن بحاجة إلى شخص أفضل في كاليفورنيا، نحن بحاجة إلى التخلّص من التخفيضات في الأسعار أو غير ذلك. أمّا الآن فإننا نجد أن يومه مكرّس للتركيز على أمرين اثنين: تقليص اعتمادنا على البيع بالجملة وزيادة البيع بالتجزئة لتحسين وضبط تجربة البيع بالتجزئة».

يقضي المدير التنفيذي للمبيعات الآن الوقت مستخدماً أنظمة تكنولوجيا المعلومات الداخلية لتحليل معطيات السوق بواسطة المناطق الجغرافية، وهكذا عندما يقول التاجر أو المتعامل بأن السوق لديه ليست بحاجة، لنقل، لقارب ركوب الأمواج بطول اثنين وعشرين قدماً من موديل

X-30 (لأنهم لا يبيعونه هنا)، يمكن لنائب رئيس شركة ماستركرافت استخدام المعطيات التي لديه ليستعرض الموديل والحجم المناسبين لتلك السوق، ويمكن لنائب الرئيس أن يركّز على تغيير سلوك المتعامل.

وكما تُظهر خبرة ماستركرافت، فإن هناك فوائد متميزة للتعاون المفروض:

- هناك المزيد من توزيع المهام بحيث لا يركّز الأفراد إلاّ على ما يجب أن يركّزوا عليه.
- يكون ضبط حركة التجارة أفضل بما أن المجالات تتداخل بشكل وثيق أكثر من ذي قبل.
- يتمتع الناس بإحساس أفضل حول ما يجب القيام به.

ومن أجل التأكيد على أن الجميع يتعاونون بصورة فعلية، ربط دورتون التعويضات بتحقيق الأهداف الإستراتيجية. «إن الفريق الفني يريد أن يعرف ما هي الصورة الأكبر. فأحد متطلبات التعاون المفروض الناجح هو المشاركة المجانية للمعلومات». ومن أجل التأكيد على أن التعاون يحدث على جميع المستويات، قامت شركة ماستركرافت بطباعة بيان الرؤية والقيم الجوهرية على بطاقات وطالبت جميع المستخدمين لديها بحمل هذه البطاقات بصورة دائمة. وهذا يمكّن أيّ مدير يتجول عبر أقسام هذه المنشأة الفسيحة للتصنيع من استيقاف أي عامل ومطالبته بإبراز تلك البطاقة. لقد أصبحت هذه البطاقات عبارة عن رسائل تذكير دقيقة تقضي بأن كل شخص مطلوب منه التعاون من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.

على سبيل المثال، قبل وضع برنامج التعاون المفروض موضع التنفيذ، اعتاد روب ماي (Rub May)، مدير التسويق، على وضع خطة التسويق آخذاً بعين الاعتبار كيفية دعم هذه الخطة للعلامة التجارية. ويقول السيد ماي: «قبل أن نبدأ بهذا، كنا عبارة عن أقسام متفاوتة». ويضيف: «لقد كنّا ناجحين رغماً عن أنوفنا».

يقول ماي: «الآن نتطلع إلى تقوية العلامة التجارية من خلال التعاون. لقد أدركنا الآن أنه يجب أن تكون لكل عمل نتائج قابلة للقياس. ففي الماضي فشلنا في تحديد وتفعيل العلاقات الموجودة لدينا. لقد أجبرنا هذا التعاون على أن نقول: ما الذي تحققه لنا هذه العلاقة؟ في الماضي كانت هذه العلاقة مجرد علاقة عفوية، أمّا العلاقة الآن فتمثل حداً أعمق من التفكير. أنا أنظر الآن إلى كيفية تحريكها للمبيعات. وهي تجبرنا أيضاً على اتخاذ قرارات صعبة وتستوجب القيام باتصالات حاسمة».

قامت شركة ماستركرافت على نحو تقليدي برعاية الكثير من الأحداث الرياضية المائية واللاعبين المحترفين ومدارس التزلج. وقبل تطبيق نظام التعاون المفروض، ربما لم تكن العلاقات مع الرياضيين علاقة وثيقة جداً، ولم يكن لها تأثير على المبيعات. أمّا الآن ومع التحوّل الوثيق للتسويق إلى احتياجات الأقسام الأخرى والتشارك في فهمٍ عام لأهداف العمل، نجد أن التسويق يقيس مدى فاعليته اعتماداً على المبيعات. يقول ماي:

مع تضيّق عالم التجارة، يجب علينا أن نسأل الأسئلة الصعبة. إن هذا يؤثر على كيفية قيامنا بالعمل. فبالنسبة لي، كان هذا عبارة عن شرارة حقيقية. عندما وصلت إلى هنا، لم نكن مُنسقين في الواقع. كنت أتعامل مع المشاريع كما هي، وفقاً لما بُنيت عليه. دوماً رغبت بأن أكون أكثر إستراتيجية في تفكيري، فنحن نقوم بالكثير من الأحداث والكثير من أعمال الدعاية. إن هذا النهج الجديد يقدّم لي خريطة طريق لما أُريد إنجازه.

وفي كل مرة تجتمع الأقسام مع بعضها، أتعلّم الكثير حول خطط المدى الطويل لكل قسم من الأقسام. لقد اعتدنا الحديث عن الوحدات التي كنّا نقوم بتحريكها. أمّا الآن فإننا نركّز على الصورة الكبيرة. ولم نكن نقوم بهذا بشكل تعاوني. نحن نركّز الآن على مبدأ المحاسبة وصولاً إلى جميع الأفراد. ونقدّم خارطة طريق لكل شخص. الآن أقوم بتخصيص بعض من الوقت من برنامجي اليومي لأفكر بالسنوات الثلاث القادمة. وكنت قد اعتدت على التفكير بالأيام الثلاثة القادمة. أنا أتحدث بالفعل إلى الناس في الأقسام الأخرى، ولدينا فهم مشترك بين الأقسام ونتمتع بما يشبه روح الأسرة الواحدة فيما بيننا.

يربط دورتون، كبير المديرين التنفيذيين، بين التعاون والتواصل: «في نهاية المطاف يكون جوهر الموضوع متمثلاً بتشارك المزيد من المعلومات. لكن الإدارة العليا وصولاً إلى المتوسطة هي المنطقة الأسوأ بالنسبة للتواصل. الآن لا يشعر كبار المديرين بأنهم يديرون دفّة الأمور بشكل كبير. إن مشاركة المعلومات طريقة جديدة جداً في التفكير

بالنسبة للبعض لأنها عبارة عن تحدي للطريقة التي كانوا يفكرون فيها دائماً. لكن الآن باستطاعة شخص واحد أن يؤثر في العمل بشكل ملحوظ، سواء سلباً أو إيجاباً».

يحرر التعاون المفروض الوقت بالنسبة للتنفيذيين والمديرين وصولاً إلى أعلى سلطة، لأن الكثير من الخلافات يتمّ حلّها بين الأقسام أو الشعب. «على سبيل المثال، لقد اعتدت أن يأتي إليّ مدير الموارد البشرية ليسأل عن قسم المبيعات، بمجرّد مروره أمام قسم المبيعات في الطريق إلى مكتبي. أمّا الآن فقد وجدوا حلاً لهذا الأمر فيما بينهم الأمر الذي يوفر لي مزيداً من الفرص من أجل التمتع بتفكير حر، وبالتالي يمكنني أن أركّز على مكوّنات العمل الأكثر أهمية، ويمكنني أن أكون أكثر إنتاجاً في تكوين الرؤية ونقلها».

يتطلب التعاون المفروض في ماستركرافت أن يتعلّم كل شخص المزيد عمّا تقوم به الأقسام الأخرى وأن يعرف العناصر الحاسمة بالنسبة لنجاحهم. إن هذا النهج يساعد على ربط جميع النجاحات الصغيرة بالنجاح الإستراتيجي الأكبر للعمل لأن كل رئيس/رئيسة قسم يصبح أكثر إدراكاً لما قام/قامت به في الأقسام الأخرى. يقول دورتون: «هذه فلسفة مشتركة سليمة تسمح لنا بالتركيز على المسائل الحاسمة وليس المسائل الطارئة». ويضيف: «وهذه الفلسفة تسمح لي أيضاً بأن أتحدث إلى جميع الموظفين على جميع المستويات، طالما أن كل شخص يعرف الآن الأهداف الإستراتيجية والتكتيكات ويعتمد عليها لتحقيق النجاح الاستراتيجي الأكبر».

إن فرص التعاون لا يجعل المديرين يعملون بطريقة أفضل فحسب، وإنما يتمثل تأثيره ككل بمساعدة أية منظمة لبلوغ ما تصبو إليه.

مشاركة المعلومات

وكما تعلّمت ماستركرافت ووفقاً لما تتطلبه الإدارة الحازمة، نجد أن التعاون القوي يستلزم مشاركة المعلومات. ففي الوقت الذي تكون فيه المعلومات التي تتم مشاركتها في المنظمات هذه الأيام مناسبة ومفيدة، نجد أنه قد يكون هناك المزيد من هذه المعلومات. وبينما يقول 22% من كبار التنفيذيين والمديرين إن كمية مشاركة المعلومات في منظماتهم مرتفعة جداً، نجد أن ما يزيد على ثلث عدد كبار التنفيذيين والمديرين يعتبرون أن تلك المعلومات مناسبة إلى أبعد حدّ أو مفيدة بالنسبة لهم. وكلما كانت الشركة أصغر، ازداد حجم مشاركة المعلومات وزادت صلتها بالموضوع.

يقول أحد كبار التنفيذيين في شركة متوسطة الحجم: «غادرت مؤخراً شركة فورتش 200 (Fortune 200) إلى شركة أصغر بكثير لكنها منظمة وطنية. إن التركيز على ما هو مشترك ولماذا هو مشترك أكثر وضوحاً بكثير في الشركة الأصغر، وهذا أمر ملفت للنظر».

هناك طريقتان للنظر إلى مشاركة المعلومات في العمل التجاري. إحدى الطريقتين هي أن زيادة التشارك في المعلومات أمر جيد، فهي تسلّح المزيد من الناس بالمزيد من المعلومات لاتخاذ قرارات أفضل، أمّا الطريقة الثانية للنظر إلى هذا الأمر فهي أن المعلومات يمكن أن تأتي

في طريق الشخص الذي يقوم بعمله. وستكون كمية المعلومات المشتركة خاضعة للجدل دائماً، وهي إمّا ليست كافية أو أنها كثيرة جداً. يقول مدير شركة صغيرة: «تتم مشاركة المعلومات في منظمتنا وفقاً لقاعدة المعرفة حسب الطلب. ولا تتم مشاركة المعلومات مع جميع المستخدمين، وإنما مع الأشخاص المعنيين فقط. باستخدام هذه الطريقة يمكن فقط للأشخاص المعنيين التركيز على القضية قيد النقاش وعدم السماح للآخرين محاولة إضافة أي شيء على تلك القضية».

مسح: مشاركة المعلومات

إن كمية مشاركة المعلومات في منظمتي هي بشكل عام كالتالي:

مرتفعة جداً	22%
مرتفعة نوعاً ما	52%
منخفضة نوعاً ما	21%
منخفضة جداً	5%

وعندما يكون الحديث حول نوع ونمط المعلومات المشتركة في منظمتي، تكون غالبية المعلومات كالتالي:

ذات صلة إلى أبعد حدّ و/أو مفيدة لي	35%
ذات صلة نوعاً ما و/أو مفيدة لي	58%
لا علاقة لها نوعاً ما و/أو غير مفيدة لي	7%
لا علاقة لها أبداً أو غير مفيدة لي	0%

وبشكل عام تكون نسبة مشاركة المعلومات في منظمتي كالتالي:

	كبار التنفيذيين	المديرون
مرتفعة جداً	25%	20%
مرتفعة نوعاً ما	66%	43%
منخفضة نوعاً ما	6%	31%
منخفضة جداً	3%	6%

ويقول مدير آخر في شركة صغيرة: «لسبب ما، يرغب أولئك الذين يمتلكون معلومات قيمة للمشاركة بالاحتفاظ بها لأنفسهم. فالمعلومات التي تتم مشاركتها هي معلومات جزئية، وفي بعض الأحيان لا صلة لها أبداً بالموضوع، وتُقال بسرعة دون الحصول على فرصة لطرح أسئلة. إذا كان هذا هو عصر المعلومات، فإذاً نحن قد أضعنا الفرصة. إن الشركات الكبيرة فعلاً تؤمن بأن المعرفة قوة وهي تعمل على تقوية وتزويد الناس إلى أبعد حدّ بأكبر قدر من المعلومات التي بإمكانهم تقديمها. لكنّ شركتنا تشعر بأن المعلومات تُثقل كاهل النظام ونحن لا ندفع للناس لدينا لكي يفكروا، بل من أجل أن يعملوا».

من السهل في عصر الشفافية هذا أن تقول إن مشاركة الكثير من المعلومات أفضل من أن تكون هذه المشاركة غير كافية، إلاّ أن المشاركة البسيطة للمعلومات لا تعني بأن شيئاً إيجابياً سيحصل من جانب المتلقي.

يقول فرانك أوفيت Frank Ovaitt، كبير المديرين التنفيذيين ورئيس معهد العلاقات العامة ، وهو عبارة عن منظمة غير نفعية للتعليم والأبحاث مموّلة من قِبل الصناعة، يقول: «يمكن أن ينتج التواصل الضئيل عن قيامي بمشاركة قليلة جداً للمعلومات، أو إذا ألقيت عليك كمية كبيرة من المعلومات فإنها ستغمرك وتكون دون معنى».

يرى الكثير من المديرين التنفيذيين أن مشاركة المزيد من المعلومات تعادل اتصالات أفضل. يقول أوفيت: «لدينا زبون الآن يقوم بتأسيس منظمة دولية، والسؤال هنا كيف تصل إلى جميع المستخدمين وتحصل على ردودٍ منهم. يقول الأشخاص الذين يشغلون مناصب كبيرة إنه لا توجد لديهم مشكلة تواصل. ويقولون إنهم يتلقون الكثير من الرسائل على البريد الإلكتروني، وبذلك يفترضون أن هذا هو الحال بالنسبة لأي شخص كان، وبالتالي فإن التواصل على خير ما يرام. وأياً كان عدد الممارسات المثلى حول الاتصالات الجيدة المتوفرة هنا وهناك، يبدو أنه يجب على كل جيل من أجيال المديرين أن يتعلم جميع هذه الممارسات من جديد».

مع مشاركة المعلومات يمكن حدوث مشكلتين شائعتين:

1- لا يُسأل أو لا يُطلب من المدير التنفيذي أو المجموعة التي تشارك المعلومات القيام بعمل ما، ولهذا السبب لا يحدث أي شيء.

2- لا توجد فائدة نهائية واضحة بالنسبة لأي شخص باستثناء المُرسل، أي أنه لا يوجد أي سبب لدى متلقي المعلومات للقيام بأي شيء حيال المعلومات التي تتم مشاركتها.

من أجل منع حدوث هذه المشاكل، يجب عليك، قبل مشاركة المعلومات، القيام بالخطوة الأولى لتسأل نفسك: «مَن الشخص الذي يجب عليه القيام بما يكون ناجحاً بالنسبة لنا؟» يمكن لجواب هذا السؤال أن يساعد على تحديد صيغة التواصل. هناك أربع خطوات للتواصل الناجح في عالم أوفيت:

1- ***الوعي:*** بمشاركة المعلومات، أنت تقوم على الأقل بتقديم المساعدة إلى الجمهور المستهدف ـ المستخدمين أو الزبائن، على سبيل المثال ـ تصبح مدركاً لوضع من الأوضاع أو لمجموعة من الحقائق.

2- ***الفهم:*** باستخدام المنطق، يمكنك أن تشرح وتكتشف الأمور منطقياً من خلال المعلومات التي تمت مشاركتها. ويمكن تشكيل مجموعة من الناخبين لكي تفهم بوضوح ما هي الأمور الأكثر إلحاحاً.

3- ***الجاهزية للقيام بأمر ما:*** يحتاج أعضاء المجموعة المستهدفة لأن يكونوا منخرطين عاطفياً بالقضية أو أن يجربوها بأنفسهم قبل أن يكونوا مستعدين للقيام بشيء ما بشأنها.

4- ***السلوك المطلوب:*** يمكن أن تحصل على السلوك المطلوب بأن تطلب من الناس القيام بشيء ما.

تتطلب الإدارة الحازمة ربط المعلومات التي تتم مشاركتها بالفهم والجاهزية، وأخيراً بالعمل الذي سيحقق الفائدة للمنظمة. يقول أوفيت: «نقوم عادةً بشرح المعلومات وحتى أننا قد نقوم بشرح المنطق

أيضاً، لكننا لا نكمل العملية أبداً بالطلب من الناس القيام بأمر ما. وكنتيجة لهذا، نجد أن السلوك لا يتغيّر. وفي بعض الأحيان، نجد أن هناك إحساساً بأننا (بحاجة لأن نروي قصتنا هناك) للمديرين التنفيذيين، لكنهم لا يفكرون أبداً بالعمل». هناك ثلاثة أعمال محتملة يمكن القيام بها بالنسبة المعلومات التي تتم مشاركتها:

1- اطلب من أحد الأشخاص القيام بشيء ما.

2- اطلب من أحد الأشخاص إيقاف شيء ما.

3- اسمح لشخصٍ آخر القيام بشيء ما.

لكن، وبكل وضوح، لن يكون هناك أي عمل حتى تعالج تحدي الاتصالات الثاني عن طريق إعطاء المتلقي سبباً شخصياً للقيام بشيء ما استناداً إلى المعلومات. يقول أوفيت: «إذا لم يكن هذا الأمر ذا صلة بعملي أو بمكافأتي أو رأيي بنفسي، فلماذا يجب عليّ القيام به؟». ويضيف: «إن المديرين التنفيذيين الذين يتصرفون بصورة طبيعية في التواصل بهذه الطريقة هم قلّة وهناك فروق شاسعة بينهم. إن هذا الأمر، بالنسبة لغالبيتهم، هو شيء يجب أن يتعلموه». إن شفافية المعلومات تبني ثقة أكبر لأنها لا تظهرك وكأنك تحاول إخفاء أي شيء، لكنك ما تزال بحاجة إلى الالتزام والعمل. وتقوم الشركات، عادةً، بخلق حالة يكون فيها واضحاً أن من مصلحة الشركة مشاركة هذه المعلومات وإنجاز العمل.

آراء من الخطوط الأمامية:

مشاركة المعلومات

«عندما أصبحت رئيساً/كبير المديرين التنفيذيين في هذه الجمعية التجارية، كانت هناك كمية جيدة من المعلومات المهمة والدقيقة مع أفراد يحتفظون بالمعلومات لأنفسهم (كقوة يتفوقون بها على الآخرين) أو أنهم يتصفون بدرجة من الأنانية لا تسمح لهم بمجرّد الخروج من مكاتبهم في التفكير بالآخرين الذين قد يحتاجون إلى معرفة هذه المعلومات. لقد قطعنا أشواطاً جديرة بالملاحظة في مجال التخلّص من هذا السلوك ـ لكنه وفي الوقت نفسه سيكون مشكلة دائمة مع وجود هذا العمل التجاري سريع الوتيرة)».

«من المشوق أن نعرف كمية المعلومات التي تتم مشاركتها بوجود أسلوب «انتزع» (أي أنك تذهب بكل نشاط لتبحث/تسأل) أو أسلوب «الدفع» (أي أنك تتلقى المعلومات عن قصد دون أن تطلبها). من المهم أيضاً أن تعرف: ما هي مستويات المعلومات التي تمت مشاركتها (المعلومات الإستراتيجية مقابل المعلومات العملية)».

«تكون الاتصالات العامة للشركة عادةً أقل صلة بالموضوع من الاتصالات التي تأتي من الأفراد. أحد الجوانب السلبية لتكنولوجيا الاتصالات المتقدمة يتمثل بحجم المعلومات المفرط. وهنا نحن بحاجة إلى مقدرات غربلة أفضل».

«في بعض الأحيـان، يمكن أن تبـقى مـشـاركـة المعلومـات سلعـة صـعـبـة التـسـويق. أعـتـقـد أن الإنتـرنت تقلّص مـن جهـود وتكاليف مـشـاركـة المعلومـات وبذلك فإنهـا تشـجّع النـاس على مـشـاركـة المزيد من المعلومات».

لكن في كثير من الأحوال، نجد أنه من غير الواضح أن تصب مشاركة المعلومات في مصلحة الأفراد. ما هي حوافز مشاركة المعلومات؟

في بعض الأحيان يمكن أن تسبب إحدى التغيرات التنظيمية تحوّلاً في مـشـاركـة المعلومـات بطريقـة أو بأخـرى. وقد يتـمتع أحـد المديرين التنفيذيين الجـدد برأي أكثـر انفتـاحاً بحيث يمكن أن تؤدي مـشـاركـة المزيد مـن المعلومـات إلى اتـخـاذ قـرارات أفـضل، بينمـا قـد يكون لدى مدير تنفيذي آخر رأي معاكس لهذا الرأي.

وأياً كان الرأي، فإن طريقـة فهم مقدار ونوع مـشـاركـة المعلومـات ـ سـواء أدت هـذه المعلومـات إلى تحـويل التـركـيـز من المعلومـات إلى التواصل والعمل أم لا ـ تبدأ من الأعلى إلى الأسفل.

يقـول أحـد كـبـار التنفيـذيين فـي شـركـة متـوسطة الحـجـم: «تغيـرت مـشـاركـة المعلومـات هـنـا عندمـا حـدث تغـيـيـر رئيـسـي على المسـتـوى التنفيـذي. وحتـى ذلك الوقت كان هـذا التغيـر غيـر مـوجـود ولا صلة له وغير صحيح على الأغلب».

يقـول مـدير شـركـة صـغـيـرة: «لأن كـبـار المديرين ينقـادون وراء المناصب، فإن المعلومات عبارة عن سلعة تُستخدم للحصول على ترقية. مع الأسـف، لا يقـوم الـشـخص الذي يمتلك المعلومـات بتـقـديم هذه المعلومات إلاّ إذا كان هنـاك ما يحصل عليه بالمقابل».

تلعب ثقافة الشركة وسلوك الناس الذين يعملون في بعض المنظمات دوراً كبيراً في حجم المعلومات التي تكون في متناول اليد، وتعدّ أيضاً شخصيات الأفراد محوراً رئيسياً. يقول أحد كبار التنفيذيين في شركة صغيرة: «لدينا شخص واحد يريد معرفة كل شيء لكنه انتقائي جداً فيما يشاركه من معلومات بعد الحصول عليها». ويقول مدير شركة كبيرة: «ربما يكون قد فشل في مرحلة رياض الأطفال. إن كمية المعلومات التي تأتيني من الإدارة العليا بالكاد تكون كافية. إن حجب المعلومات متعمّد لأن الإدارة الأعلى منشغلة بسباق التسلح لأنها وفيما يبدو تعتبر هذه المعلومات وكأنها أسلحة».

والمشوق في الأمر هو أنه بالرغم من أن الكثير ممن يعملون في الأعمال التجارية يشتكون من الإفراط في كمية المعلومات، إلا أن أغلبية التنفيذيين والمديرين يجدون أن المعلومات التي يتلقونها داخلياً هي معلومات مفيدة وذات صلة. ومن المستحيل في بيئة العمل هذه الأيام، مع إمكانية وجود أقاويل وتوقعات غير مثمرة، زيادة حجم التواصل ومشاركة الكثير من المعلومات. إن المعلومات الصحيحة تزيد من فعّالية الاتصالات التي تعتبر أحد أهم القوانين الحاسمة في الإدارة الحازمة.

أفضل الميّزات المطلوبة: الرغبة بالتعلّم

عندما تمارس الإدارة الحازمة فإنك تشارك وتتلقى المعلومات، وتتواصل بشكل جيد، وتركّز على النتائج والقرارات الصعبة، وعندما

تكون مرناً فإنك تكون منفتحاً جداً لتتعلّم أشياء جديدة. وإذا كنت تبحث عن عمل جديد في المستقبل، عليك أن تتمتع بأفضل الميزات التي تبحث عنها أغلبية ساحقة (87%) من التنفيذيين والمديرين في الأعمال الجديدة في المستقبل. يقول نصف عدد التنفيذيين والمديرين تقريباً إن غالبية التنفيذيين والمديرين والمستخدمين في منظماتهم اليوم يرغبون بالتعلّم، على الرغم من أن 3/4 منهم يقولون إن مجموع العاملين الحالي لديهم مطلّعين على العمل التجاري.

مسح: ميّزات القوة العاملة

في منظمتي هذه الأيام، يتشارك غالبية التنفيذيين والمديرين والمستخدمين، على وجه العموم، في أيٍ من الميّزات التالية:

حسن الإطّلاع على العمل التجاري	73%
يرغب بالتعلّم	55%
يتمتع بتوجّه عائلي	53%
جدير بالثقة	45%
مخلص	43%
متوازن	42%
محافظ	41%
خبير تكنولوجياً	41%

يرغب بالسفر	40%
عدائي	34%
يرغب بالتغيير	34%
حسن الإطلاع على الحياة	32%
يرغب بالمشاركة	30%
يرغب بالتدريس	27%
منفتح	25%
يتمتع بحس الفكاهة	23%
يعبر عن الشكر والتقدير	22%

يقول أحد كبار التنفيذيين في شركة صغيرة: «بصفتي كبير المديرين التنفيذيين ورئيس شركتي الخاصة، فإنني أتشارك بالرأي مع فلسفة مؤسس شركة ماري كي لمستحضرات التجميل (Mary Kay Cosmetics): فالأولويات لديّ هي الله أولاً، والعائلة ثانياً، والشركة ثالثاً». ويقول أحد المديرين في شركة كبيرة: «لقد أبلت هذه الفلسفة بلاءً حسناً في شركتي، وأنا أؤيد هذا الرأي مع المستخدمين والمقاولين الفرعيين لدي في الشركة». ويضيف: «إن التنفيذيين الحاليين مكفوفي البصر تجاه العالم الحقيقي. ولذا فإن الاتزان والرغبة بالتعلّم والتغيير ستصبح عوامل حاسمة للنجاح في المستقبل».

وعندما يتعلّق الأمر بالإخلاص لا يقول إلاّ 43% بأن القوى العاملة الحالية مخلصة، بينما 72% سيبحثون عن الإخلاص في عمليات التوظيف المستقبلية. يقول مدير في شركة متوسطة الحجم: «إن الإخلاص والمعرفة سيبقيان أكثر العوامل أهمية على الإطلاق في اكتساب موظفين جدد على مستوى الإدارة». ويضيف قائلاً: «إن العدالة البشرية مفتاح رئيسي. فنحن لن نستثمر فقط في مجال تحسين رأس المال ، مثل التكنولوجيا والقرميد والملاط، بل سنستثمر في البشر أيضاً».

عندما يتعلق الأمر بالتوظيف المستقبلي، نجد أن الإخلاص عاملٌ أكثر أهمية بالنسبة لكبار التنفيذيين مقارنةً مع المديرين. وهناك آراء مختلفة بشكل واضح حول المزايا اعتماداً على مستوى الشخص في إحدى المنظمات. يقول مدير في شركة كبيرة: «من الصعب تصنيف التنفيذيين مع قوى العمل لأن الموظفين يتمتعون بإخلاص ورغبة بالمشاركة ولديهم حسن اطّلاع، أمّا التنفيذيون فهم عدائيون».

والمشوق في الأمر، بالنسبة لقوى العمل الحالية والمستقبلية، أنه كلما كانت الشركة أكبر، كانت الإدارة وقاعدة التوظيف أكثر عدائية. وفيما يتعلّق بالثقة والاعتماد، نجد أن ما يقلّ عن نصف التنفيذيين والمديرين يقولون إن هذه الميزة قد وُجدت في المديرين والموظفين الحاليين، لكن 87% سيبحثون عن هذه الميزة في موظفي المستقبل. يقول أحد كبار التنفيذيين في شركة متوسطة الحجم: «نحن بحاجة لأن نعود للمطالبة باستخدام موظفين أخلاقيين وجديرين بالثقة

وصادقين ومحافظين. وهذا يعود بنا إلى قيمنا الجوهرية». ويضيف: «يجب علينا التركيز ومن ثم التركيز على قيمنا الجوهرية من أجل أن نكون ناجحين في عملنا التجاري ومخلصين لموظفينا وزبائننا والمساهمين معنا. عموماً، نجد أن معظم شركة أمريكا قد أضاعت هذا التوازن».

آراء من الخطوط الأمامية:

ميّزات القوة العاملة

«إن التغيير هو الشيء الوحيد الذي يعتبر مستمراً. فهو المخرج، والمدخل، والمكتسبات، والدمج، والاستقرار، والتكرار».

«إن الميزة الرئيسية التي أبحث عنها عندما أستخدم موظفين جدد هي المقدرة القيادية. فأنا أريد التأكّد من أنهم يفهمون أنفسهم وقدرتهم على العمل والقيادة والتأثير على الآخرين».

«إن الناس هم الذين يبنون أو يهدمون أية منظمة، والاستدامة هي إحدى القضايا الرئيسية بالنسبة لقائد عصري. يمكن للمرء أن يحصل على بعض النتائج على المدى القصير، لكنها قد لا تكون مستدامة، مع وجود أشخاص عدائيين جداً ومع وجود النهج الذي يقول «الغاية تبرر الوسيلة». وعادة ما يخلق هذا الوضع بيئة عسيرة لا تتصف أبداً بالمرح. وإذا شهدنا نقصاً في «معرفة العامل» بسبب زيادة حالات التقاعد، سيصبح جو مكان العمل خطيراً على نتائج العمل التجاري. فثقافات الشركة لا تتغير بسرعة، وبالتالي يجب أن يحدث التخطيط من أجل المستقبل».

«ما يقلقني هو الحالة التي وصلت إليها الإدارة العليا بسبب التحفظ والخوف من المشاركة والتعلّم. إن أفضل الخطط الإستراتيجية لن تساعدك ما لم تكن قد أسست ثقافة تعلّم وتحسين (إذا تمتعنا بالجرأة لقول هذا) وثقافة مجازفة».

«إن الأعمال التي تقيّمها وتقدم الجوائز في سبيلها هي ما تحصل عليه. فالكثير من المنظمات تتوقع وجود أداء متزن تسوده روح فريق العمل، لكنها تقدّم المكافآت مقابل نتائج سهلة المنال».

«لقد قمنا، طيلة السنتين الماضيتين، بالكثير من جولات التسريح من العمل التي حدثت للمرة الأولى في الشركة. وكنتيجة لهذا، أصبحت القوى العاملة أكثر تحفظاً بكثير في نهجها المتبع في العمل التجاري».

«عندما تتحدث عن أولئك الذين هم في موقع المسؤولية، تجد أنه ما يزال هناك مديرون لا يعملون إلاّ من أجل مصالحهم الشخصية وأولئك الذين يريدون بالفعل تمكين الناس الذين يعملون من أجلهم. وتبقى أجندات العمل المخفية زاخرة ووافرة. ويمكن أن تبقى المصالح الشخصية متغلبة على العواطف أو الثقة أو أية صفات مرغوبة أخرى. وعندما نشد الأحزمة بإحكام لكي نبقى منافسين ولكي يبقى الحدّ الأدنى من القدرة الكلية مسيطراً في العمل، تنتشر عقلية متنامية للبقاء في مكان العمل. هذه العقلية تبقينا منافسين، إلاّ أنها تسبب تآكل الثقة والإخلاص والنزاهة والاحترام».

عندما يتعلق الأمر بوجود تنفيذيين ومديرين وموظفين ممن يتمتعون بحس «الفكاهة»، نجد أن نسبة 23% فقط ممن أجابوا على السؤال يقولون إن منظمتهم تملكهم، بينما يبحث 38% عن هذه الميزة في عمليات التوظيف في المستقبل. وفي الوقت الذي يقول فيه أكثر من نصف عدد موظفي الإدارة إن منظمتهم مزودة بأناس يتمتعون بتوجه عائلي، فإن 40% فقط سيبحثون عن هذه الميّزة في عمليات التوظيف في المستقبل. لذلك، إذا كنت تخطط للقيام بخطوة في مهنتك، يمكن للإدارة الحازمة أن تخدمك بصورة جيدة، بحيث تصبح أكثر انفتاحاً ومرونة في مقدرتك على تعلّم طرق جديدة يُنظر إليها على أنها تحقق فائدة كبيرة للمنظمة التي تستخدم الموظفين.

أبرز الميّزات المطلوبة في الموظفين الجدد (بالترتيب)

1- يرغب بالتعلّم

2- حسن الإطّلاع على العمل التجاري

3- جدير بالثقة

4- خبير تكنولوجياً

5- متوازن

6- يرغب بالتغيير

7- مخلص

8- يرغب بالمشاركة

9- يرغب بالتدريس

10- منفتح

11- حسن الإطلاع على الحياة

12- يتمتع بتوجّه عائلي

13- يتمتع بحس الفكاهة

14- يعبر عن الشكر والتقدير

15- يرغب بالسفر

يعمل فريق العمل المطلوب من أجل الإدارة الحازمة أيضاً على الإفادة من المهارة الكبيرة للاتصالات وفقاً لما تمت مناقشته في الفصل الأول. فربط الاتصالات وفرض التعاون على جميع مستويات المنظمة يجعل الناس أكثر تنظيماً فيما يتعلق بما هو أكثر أهمية بالنسبة للمشروع أو المؤسسة التجارية، ويخلق، مع وجود المرونة، إدارة رشيقة يمكنها أن تتحرك عندما تطلب منها القيادة ذلك.

الفصل السابع

الإدارة الحازمة دون أن تكون شخصاً قاسياً

في الوقت الذي تتعامل فيه المعتقدات الستة الأولى للإدارة الحازمة مع التحسين الكمّي، مثل التركيز على النتائج، فرض قرارات صعبة، والتواصل بصورة واضحة وبيّنة، يتعامل المعتقد السابع مع الجوانب النوعية: تحسين عمل حياتك وعمل الناس من حولك. يمكن القيام بهذا مع الحفاظ على الموقف الحازم ـ لكن العادل في نفس الوقت.

بعد كل هذا، لا تتطلب الإدارة الحازمة معاملة المرؤوسين بأسلوب فظّ. بل على العكس حيث يجب على قادة العمل التجاري الخروج من قوقعتهم لكي يركّزوا على أوضاع أولئك الذين يعملون حولهم بتعاطف وبتفهم، ولكي يدرسوا مرؤوسيهم في بيئة انفعالية. وهذا يعني أنه يجب فهم أوضاع ودوافع المرؤوسين الأساسيين ـ أولئك الذين يعلمون وفقاً لما يرونه على أنه المصلحة الأفضل للعمل التجاري ويكافحون لتحقيقها ـ وأخذها بعين الاعتبار، والعمل بقوة لتحقيق المنفعة لكلا الطرفين على حدّ سواء.

عندما يتعلق الأمر بفهم وتقدير مدى جودة العمل الذي يقوم به المرؤوسون، يمكن لقادة العمل التجاري تحقيق ما هو أفضل بكثير. ولا يشعر إلاّ 10% من المديرين بالتقدير إلى حدّ كبير جداً مقابل الأعمال التي يقومون بها. ويعتبر تقدير العمل العظيم أحد أسهل مسؤوليات القيادة، لكنه يبقى الأقل تنفيذاً على الرغم من ذلك. ولا يبحث الأشخاص الموظفون فقط عن تسليط الضوء عليهم تحت لقب «موظف الشهر». في الحقيقة، إن آخر الأمور التي يريدونها هي الأوسمة والمكافآت وفرص التعريف بهم داخل المنظمة أو حتى الحصول على إجازة. ما يريده أولئك الأشخاص بالفعل هو الحصول على علاوات لقاء العمل الذي ينجزونه وعلى زيادة في التعويضات وبطاقة شكر شخصية من مديرهم. إن التقدير والمكافآت التي يريدون الحصول عليها هي مكافآت مالية وشخصية على حدّ سواء.

الوقت المستغرق في العمل

تتطلب ممارسة الإدارة الحازمة، بدون أن تظهر على هيئة وحشٍ بقلب بارد، فهماً لوضع أولئك الذين تقوم بإدارتهم. على سبيل المثال، عدد ساعات عمل التنفيذيين والمديرين التي يمضونها في العمل يخرج عن نطاق السيطرة. ولم يقتصر الأمر على اختفاء أسطورة يوم العمل لثماني ساعات طوال فحسب، بل إن يوم العمل لتسع ساعات في طريقه إلى الاختفاء أيضاً:

- 93% من التنفيذيين والمديرين يعملون تسع ساعات أو أكثر في اليوم الواحد.

- 70% يعملون عشر ساعات أو أكثر.
- بالنسبة للتنفيذيين والمديرين، ومع وجود 64% ممن يعلمون أكثر من خمسين ساعة في الأسبوع، نجد أن نظام العمل لأربعين ساعة في الأسبوع غير موجود.

يتمثل التحدي بالنسبة للأشخاص الذين يعملون في العمل التجاري بالانقطاع عن العمل لفترة من الزمن. فأغلب التنفيذيين والمديرين يتمتعون بتسعين دقيقة أو أقل من الوقت الخاص خلال يوم العمل. ولذلك فإن يوم العمل يصبح أطول شيئاً فشيئاً، ويصبح الوقت الخاص الذي يحصل عليه الموظفون أقل شيئاً فشيئاً خلال يوم العمل، وهذا وضع غير صحي في أفضل حالاته. يقول أحد كبار التنفيذيين في شركة كبيرة: «لم أسمع من أي شخصٍ في عملنا التجاري بأنه لا يعمل بدون كلل أو ملل ولساعات طوال،».

إن المشكلة لا تتمثل فقط بعدد ساعات العمل المنجزة خلال يوم العمل، وإنما بنوع هذه الساعات. فسرعة العمل متزايدة باستمرار ويرافقها المزيد من الاجتماعات والقرارات والمشاريع ـ وبالتالي المزيد من الإجهاد الشخصي وفقاً لما تمّت مناقشته في الفصل الرابع.

لقد أصبح هذا العمل الجديد، بالنسبة للكثيرين، طريقة في الحياة، فإذا ما بقيت بدون مراجعة، يمكن أن تسبب خللاً كبيراً ضمن صفوف المديرين. يقول تيري سوليفان Terry Sullivan، رئيس معهد ويسترن إينرجي Western Energy Institute الموجود في بورتلاند، أوريغون:

«يوم العمل النظامي بالنسبة لي يمتد على طول عشر ساعات». ويرى سوليفان أن «سرعة الإنترنت» في العمل التجاري والتركيز المتزايد على نتائج العمل علة المدى القصير هما المتهم الرئيسي.

مسح: وقت العمل

يبلغ عدد الساعات التي أعمل بها (في المكتب، المنزل، الخ) في يوم العمل النموذجي، حوالي:

6 ساعات أو أقلّ	0%
7 ساعات	1%
8 ساعات	5%
9 ساعات	23%
10 ساعات	41%
11 ساعة	17%
12 ساعة	10%
13 ساعة	3%

إن عدد الساعات التي أعمل بها (في المكتب، المنزل، الخ) خلال أسبوع العمل النموذجي:

أقلّ من 30 ساعة	1%
30–40 ساعة	1%

41–50 ساعة	32%
51–60 ساعة	45%
61–70 ساعة	15%
71–80 ساعة	5%
81 ساعة أو أكثر	0%

يقول سوليفان: «إنها عملية تتصف بالسرعة في إنجاز الأمور والقيام بالعمل بمنهجية أقل في العمل التجاري هذه الأيام». ويضيف: «يجب علينا بطريقة أو بأخرى إيقاف هذا الجنون أو مساعدة أنفسنا وموظفينا على تطوير المهارات لإدارة الأمور بصورة فعّالة بهذه السرعة».

يحتاج الأشخاص الذين يعملون في مجال العمل التجاري اليوم إلى العودة إلى حالة التوازن. هذا يعني بالنسبة للسيد سوليفان، وهو أب لطفلين بعمر خمسة وسبعة أعوام، أن يقوم باصطحاب طفليه إلى حافلة المدرسة عند الصباح وهذا يعني أنه ليس مسافراً. ويجد آخرون طرقاً أخرى للانقطاع عن العمل لفترة من الزمن. يقول أحد كبار التنفيذيين في شركة صغيرة: «على الرغم من أن ساعات عملي الستين على طول الأسبوع بقيت على حالها على مرّ السنوات، فإن التوقع بأن تكون قادراً على العمل في أي وقت وفي أي مكان لا يزيد إلاّ من التعب والإرهاق».

آراء من الخطوط الأمامية:

وقت العمل

«تتمثل مطالب أصحاب العمل بإبعادهم لموظفيهم عن ميدان العمل وبإضافة عمل إضافي على من يبقى من الموظفين. لكنّ ليس بالضرورة أن يكون هذا الإبعاد هو أفضل الحلول لأن أكثر العمال كفاءة هم مَن يطلب منهم المغادرة. يبدو أن المحسوبية والرواتب الأقل سببٌ متواصلٌ وراء إبقاء بعض الموظفين في مناصب معيّنة».

«أنا أعمل خارج المكتب بنسبة 80% من عملي خلال الأسبوع. ومن المحتمل، إذا أضفت وقت السفر، أن أعمل بمعدل 61 إلى 70 ساعة».

«إن سرعة العمل خلال اليوم، بغض النظر عن ساعات العمل الفعلية كل يوم، تتزايد باستمرار على الأغلب. فمن المفروض أن تكون متابعة المزيد من القرارات والمزيد من الاجتماعات والمزيد من المشاريع...الخ أكثر إنتاجية، بصورة جزئية بسبب التكنولوجية، إلاّ أنها أكثر تعباً وإرهاقاً».

«لقد اتخذت قراراً واعياً وبذلت جهداً لكي أحقق توازناً أفضل بين عملي وعائلتي والحياة الإرادية الطوعية».

«وإن احترام الأمسيات وعطل نهاية الأسبوع كوقت شخصي يتضاءل مع مرور كل عام. لذا فأنا أكافح لكي أنقطع عن العمل في عطل نهاية الأسبوع والإجازات أكثر من أي وقت مضى».

يقول أحد كبار التنفيذيين في شركة صغيرة: «لقد تعلّمت ألاّ أقوم ببساطة ببعض الأمور التي أصبحت الآن (من وجهة نظري) أموراً غير أساسية». ويضيف: «إن الأخبار الجيدة هي أنني قادر على اقتطاع بعض الوقت من أجل عائلتي، أمّا الأخبار السيئة فهي أن جودة أدائي قد انخفضت، وأن الإجهاد بسبب عدم إنجاز الأمور بما يرضيني قد بلغ ذروته. لا يمكننا أن نقدم كل شيء لجميع الناس، نحن بحاجة لاسترجاع حياتنا الطبيعية. أنا أقوم بهذا لمدة ساعة واحدة عندما يسمح الوقت بذلك».

يعتبر العمل لفترة أطول في بعض الأحيان أمر خاطئ للقيام بعمل جيد. يقول أحد المديرين في شركة كبيرة: «أنا مقتنع بأن هناك الكثير من الخلط حول ماهية القيام بعمل جيد بالفعل. والمقصود هنا ليس العمل لساعات طوال لأن جودة العمل المنجز، والعمل على الأمور الصحيحة، أكثر أهمية من العمل لساعات طوال. إن ساعات العمل الطويلة وثقافة العجلة ومن ثم العجلة والاستعجال هي نتيجة التوجيهات التي تصدر عن أولئك الأفراد المضللين الذين يشغلون مناصب بارزة».

إن المفتاح في الإدارة الحازمة هو أن نفهم أن الجميع في نفس الوضع. فالناس الذين تعمل مديراً لهم إضافة إلى مديريك أنت، جميعهم يعملون بنفس السرعة المحمومة. ولذلك يجب عليك أن تُجبر نفسك وتُجبر مَن هم حولك على التوقف وأخذ استراحة، وإلاّ فقدتم جميعاً وجهتكم في العمل.

عبء العمل يتزايد بسرعة أكبر من التعويضات

إن ما يسبب الإجهاد والإرهاق ليس مجرّد الوقت المخصص للعمل، بل عبء العمل الحقيقي الذي تواجهه أنت وزملاؤك خلال ذلك الوقت. لقد أدرك غالبية التنفيذيين والمديرين أن حجم العمل الذي ينجزونه ومسؤولياتهم تتزايد بشكل ملحوظ مقارنة مع بضع سنوات خلت. لكن خلال نفس تلك فترة الزمن، أدرك 10% فقط أن إجمالي تعويضاتهم يتزايد بشكل ملحوظ.

لقد تزايد عبء العمل بصورة ملحوظة أكثر في الشركات الأكبر، وتلك التي تضم ما يزيد على عشرة آلاف موظف. وفي الوقت الحالي، تزايدت التعويضات بشكل ملحوظ وفي المقام الأول في الشركات التي تضم أقل بقليل من خمسمائة موظف.

مسح: عبء العمل

مقارنة مع سنتين خلتا، إن حجم العمل الذي أقوم به (عدد ساعات العمل، المسؤوليات، النتائج، الخ.) قد:

تزايد بشكل ملحوظ	46%
تزايد نوعاً ما	34%
بقي على حاله	13%
انخفض نوعاً ما	6%
انخفض بشكل ملحوظ	2%

مقارنةً مع سنتين خلتا، إن إجمالي تعويضاتي (الراتب، العلاوات، خيارات رأس المال، الخ.) قد:

تزايد بشكل ملحوظ	10%
تزايد نوعاً ما	52%
بقي على حاله	23%
انخفض نوعاً ما	12%
انخفض بشكل ملحوظ	4%

دفعت الضغوط الاقتصادية خلال السنوات القليلة الماضية بالكثير من المنظمات لتقليص عدد الموظفين وبنفس الوقت الحفاظ على، إن لم تكن زيادة، مستوى الإنتاج على أقل تقدير الأمر الذي ألقى بالمزيد من الأعمال على كاهل العمال على جميع المستويات. يقول أحد كبار التنفيذيين في شركة كبيرة: «إن القيام بالمزيد من الأعمال مع وجود عدد أقل من الموظفين يصبح أمراً مجازياً وحرفياً الآن على حدّ سواء، وحتى بين صفوف كبار التنفيذيين». ويقول أحد المديرين في شركة متوسطة الحجم: «تريدنا الشركة أن ننجز المزيد من مبادرات الأعمال التجارية الإلكترونية، لكن بوجود نفس عدد الأشخاص الذين يعملون. وهكذا وصل بي الحال وأنا أقوم بالمزيد المزيد من الأعمال الإدارية، وحساب الأرقام، والتدريب على أدوار المستخدمين بما أنه لا توجد لدينا موارد كافية للقيام بهذه الأعمال».

وقد فرض تصغير الشركة، في الكثير من الحالات، عبء عمل زائد على أفضل وأبرع الموظفين في القوة العاملة. يشتكي أحد المديرين في شركة صغيرة قائلاً: «إن ثمن إظهار الكفاءة يؤدي إلى زيادة المسؤولية والعمل». والمشكلة الرئيسية مع هذا الوضع هي أنه قد يكون وضعاً قصير المدى في أفضل حالاته. فالتنفيذيون والمديرون لا يستطيعون العمل بصورة فعّالة وفقاً لروتين سريع جداً بالنسبة للفترات الزمنية المطوّلة. وبالتالي فإن هناك معاناة بإطلاق الأحكام، ومع محاولة القيام بالكثير الكثير من العمل، تقع المنظمة في المخاطر. يقول أحد كبار التنفيذيين في شركة متوسطة الحجم: «لا يمكن للأمور أن تكون أكثر كثافةً. فمتابعة العمل على جميع المسارات تعتبر أمراً مستحيلاً، لكنها تزداد بصورة مضاعفة».

بالإضافة إلى العمل لمزيد من الساعات، يعاني المديرون والتنفيذيون من ضغط شخصي أكبر بسبب الواجبات الإضافية. يقول أحد المديرين في شركة متوسطة الحجم: «لدي مسؤولية أكبر، فقراراتي تتمتع بما هو أكثر تأثيراً في الحدود الدنيا، لكنها لا تستغرق بالضرورة الكثير من وقتي». ويضيف: «إن عدد الساعات ليس متساوياً بالضرورة مع مستوى المسؤولية».

تتطلب الإدارة الحازمة أن يأخذ قادة العمل وقتهم ليتحققوا فيما إذا كان أولئك الذين قاموا بأعمال إضافية على مرّ السنوات القليلة الماضية قد تمّ تعويضهم عن ذلك العمل بصورة عادلة، وهذا ليس هو الحال دائماً. يقول أحد كبار التنفيذيين في شركة كبيرة: «في البحث

عن التحسين المستمر والإنتاجية المتزايدة، تم فقدان الكثير من الجانب الإنساني في العمل». ويضيف: «إن طاقاتنا مكرّسة لمجموعة متزايدة على الدوام من المطالب في حين نفشل في تعزيز الفائدة الإستراتيجية الأساسية لأية شركة، وهي موظفينا. لقد آن الأوان للعودة إلى القيادة بدلاً من الإدارة الانفعالية».

يمكن أن نشعر بتأثير عدم الحفاظ على تماشي التعويضات مع عبء العمل في الأعمال التجارية من خلال أكبر الثروات التي تمتلكها الشركة ألا وهي موظفيها. يقول أحد المديرين في شركة صغيرة: «لقد أصبح الأمر برمّته اتجاهاً مألوفاً: باشر القيام بمزيد من العمل، واحصل على أجرك كنسبة مقطوعة من أجل استمرار الشركة بالعمل التجاري واحصل على عمل. إن عدداً كبيراً من الأشخاص في القوة العاملة تُستهلك قواهم بسرعة».

الحصول على وقت خاص

تتطلب الإدارة الحازمة أن تحصل على مزيدٍ من الوقت الخاص خلال يوم العمل. وبسبب عبء العمل المتزايد، يجد التنفيذيون والمديرين أنفسهم وهم يمضون المزيد من الوقت في المكتب، ويمضون أغلب ذلك الوقت في العمل، حيث يقضي 4/5 تقريباً من كبار التنفيذيين والمديرين تسعين دقيقة أو أقل من وقتهم الخاص في يوم العمل النموذجي. ويقضي الأغلبية ستون دقيقة أو أقل في العمل. ويعتبر هذا الوقت المقتطع من يوم العمل وقتاً «خاصاً»، يقضيه أغلب الموظفين وهم يتناولون وجباتهم. ويقضي هذا الوقت ما يقلّ عن الثلث بقليل وهم يتدربون، والخمس وهم يقرءون أو يفكرون.

يمكن أن تكون جميع أنواع العمل بدون استراحة أعمالاً غير صحية ليس فقط بالنسبة للفرد وإنما للعمل أيضاً. فعندما ينشغل الأشخاص الموظفين بالعمل بصورة دائمة ولدرجة لا يستطيعون فيها رفع رؤوسهم، لا يتسنى لهم إلاّ القليل من الوقت للتفكير والحفاظ على وجهة النظر. ويمكن أن تصبح صناعة القرار عملية محجوبة، حيث تتمّ صناعة القرارات لمجرّد المنفعة، وبالتالي يمكن لأي شخص أن يعود إلى العمل.

مسح: وقت خاص

في يوم العمل النموذجي، ما هو مقدار الوقت الخاص (بدون عمل: أحاديث خاصة، تناول وجبات الطعام، الخ) الذي لديك؟

ليس لدي أي وقت خاص	6%
1–30 دقيقة	24%
60–31	32%
90–61	17%
1.5–2 ساعة	5%
2–3 ساعة	8%
أكثر من 4 ساعات	4%

تتطلب الإدارة الحازمة أن يدرك أصحاب العمل أن موظفيهم بحاجة لاستراحة. ففي الوقت الذي أدّت فيه الأوضاع الاقتصادية إلى تقليص عدد العمال، وقع عبء العمل على أولئك الذين بقوا، الأمر

الذي أدّى إلى العمل بشكل متواصل بدون استراحة. وهذا يمكن أن يؤدي إلى استياء ضمن القوة العاملة وهذا بدوره قد يؤدي إلى عدم استقرار، خصوصاً عندما تتحسّن الأوضاع الاقتصادية وعندما يسعى أولئك الذين يشعرون بأنهم ظُلموا وراء فرص أفضل في شركات أخرى. يقول أحد المديرين: «تصادق الإدارة التنفيذية على عبء العمل الزائد والإجهاد عن طريق عدم معالجة مستويات الإجهاد والتعب حتى لو انقلبت الأمور فيما يبدو رأساً على عقب في العمل. وهذا يجعلك تعتقد أن العمال يشبهون المناديل المستخدمة إلى حدّ كبير، أي أنك تستهلكهم إلى أن يصبحوا غير جيدين كفاية، وبعد ذلك تقوم بطردهم وتأتي بآخرين ليحلّوا محلهم».

طرق للانقطاع عن العمل

نجد فيما يلي بعض الطرق التي يمكن أن تغيّر منحى التركيز عن الكدح اليومي في العمل. يمكن لمجرّد اقتطاع وقت قصير كاستراحةٍ لفسح المجال أمام عقلك وجسدك لإعادة الشحن أن يزيد من الإنتاجية عندما تعود إلى المكتب.

- ***تناول وجبة الغداء في ساعتين.*** اذهب بعيداً عن العمل طلباً لما هو أكثر من تناول الساندويتش في المكتب.
- ***اذهب باكراً إلى البيت في أحد الأيام.*** اختر يوماً ما، أي يوم، وغادر العمل باكراً، ولا تتصل بالمكتب مجدداً حتى اليوم التالي. عندما يتعلق الأمر بتحقيق التوازن بين العمل والحياة اليومية، نجد أن 68% من التنفيذيين والمديرين يعتقدون أن الأشخاص الموظفين لا يحققون التوازن بين عملهم وحياتهم اليومية.

- **فكّر**. مع وجود الكثير من النزاعات التي تحتاج إلى حلول والكثير من المهام التي تحتاج لإنجاز، لن يتسنى لك أي وقت لتفكر بعد الآن. احصل على الوقت، وقُم بتصفية ذهنك، وبعد ذلك ارجع إلى العمل. فالشركات بحاجةٍ لمفكرين بذهنٍ صافٍ.
- ***تمرّن***. اذهب بعيداً عن المكتب ومرّن جسدك حتى لو لم تمشي إلاّ حوّل مبنى العمل.
- ***اقرأ***. اختر أي شيء لا يتعلق بالعمل لتقرأه. اذهب بعيداً عن العمل ذهنياً.

آراء من الخطوط الأمامية:

وقت خاص

«أنا أقضي بضع دقائق يومياً وأنا أتابع الأخبار، وأتابع على الإنترنت الأخبار المتعلقة بالعمل التجاري، لكنني أجد نفسي غارقاً كالعادة بقراءة مقالات لا علاقة لها بالعمل».

«أنا أقضي الكثير من وقتي الخاص وأنا أحلم وأتخيّل، وهذا بالنسبة لي أكثر من التفكير بقليل لأنه يساعدني على خلق رؤيةٍ لأهدافي ــ في مجال العمل وفي حياتي الشخصية. أنا أتصور الطريقة التي يمكنني من خلالها القيام بتمثيلٍ لمجلس الإدارة بالإضافة إلى التخطيط ذهنياً لأيام العطل».

«من النـادر أن يكون لدي وقت خـاص أثناء العـمل باسـتـثنـاء الوقت المخـصص لوجـبـة الغـداء. لكنـني أقـوم بين الفـينة والأخـرى وخـلال ساعات العمل ببعض الاجتماعات من أجل العمل الطوعي المدني الذي نتلقى التشجيع للمشاركة فيه».

«تتطلب منظمـتي من المديرين العـاملين فـيـهـا إنجـاز مـهـام العـمل خلال وقت يفوق عدد ساعات العمل في اليوم الواحد. لكن في بعض الأيام قد أرغب بقضـاء عشـر سـاعات وأنا أعمل بشكل محـموم على أحـد مـشـاريع العـمل، وفـي أيام أخـرى قـد أحـظى برفـاهيـة المجيء متـأخراً إلى العمل، وأضيّع الوقت في الإطلاع على بريدي الإلكتروني، وأغـادر باكـراً. وطالما كـان أدائي ممتـازاً، فـإنـنـي أتمتع بحـرية اخـتـيـار كبيرة للطريقة التي أقضي وقتي فيها».

«استنـاداً إلى عـاداتي في العـمل، لا يوجـد لدي وقت خـاص بصورة أسـاسـيـة. ومن النـادر أن أتناول وجـبـة الغـداء أو أن أمـارس بعض التمارين. فالعادات السيئة من الصعب تغييرها».

«لقد جعلت برامج العمل المكثّفة تناول وجبـة الغداء في المكتب أمراً متكرر الحدوث».

«نظراً لما يقتضيه عملي من حيث القيام بثلاثة أدوار في وقت واحد، فـإن يوم عـملي النموذجي مليء بالاجتـمـاعـات حيث أبقى لوقت متـأخـر لإنجـاز بالعمل وحتى آخذ العمل معي إلى المنزل. إن جـميع عطل نهـاية الأسبوع تتألف من بعض أشكال العمل التي تستغرق مدة زمنية تمتد من

ساعتين إلى عشرين ساعة إضافية. لقد اعتدت على ممارسة الرياضة، لكن مؤخراً لم يتسن لي أي من الوقت قبل العمل، أو عند تناول الغداء، أو بعد العمل ـ الأمر الذي أدى إلى زيادة وزني وعدم شعوري بأنني بصحة جيدة! ولم يكن الأمر مسلياً أبداً منذ عهد قريب».

يجب على المنظمة السليمة في المستقبل أن تدرك اليوم كم يعاني الأشخاص الذين يعلمون لديها، وعلى جميع المستويات. لقد كانت السنوات القليلة الماضية مرهقة جداً بالنسبة للكثير من الشركات، ويرى المدراء أن المعنويات قد تراجعت بشكل ملحوظ خلال السنتين الماضيتين. إن الحصول على مزيد من الاستراحات في العمل قد لا يغيّر من العمل أو من عبء العمل، لكنه يمكن أن يحسّن من موقف أولئك المعنيين بأداء ذلك العمل.

أفضل استخدامات الوقت الخاص خلال يوم العمل (بالترتيب)

1- تناول الوجبات

2- الأحاديث الشخصية

3- استعراض الإنترنت

4- الشؤون العائلية

5- التمارين

6- القراءة

7- التفكير

8- المواعيد الطبية

9- مشاهدة التلفاز

10- التسوق

وضع العمل التجاري بالنسبة للعبة الغولف

تبلغ قيمة اقتصاد الغولف الأمريكي، بما في ذلك المعدات ورسوم الملاعب الخضراء والسياحة، 62 مليار دولاراً أمريكياً، وفقاً لمؤسسة الغولف العالمية التي أكّدت أن هناك 36.7 مليون مشارك في هذه اللعبة في الولايات المتحدة الأمريكية. (تمّ لعب 502 مليون جولة في لعبة الغولف في سنة واحدة). والجميع يعرف أن لعبة الغولف لا يلعبها على الأغلب إلاّ أصحاب الأعمال إمّا أثناء عطل نهاية الأسبوع والعطل الرسمية، أو أثناء خروجهم في نزهات عرضية للعب الغولف في مناسبات العمل الرسمية، حيث يمكن أن يرافقهم بعض الزبائن أو الشركاء في العمل.

الحقيقة أن هناك الكثير من الوقت غير المثمر خلال يوم العمل حيث نادراً ما يمكن الاستغناء عن استراحة لبضع ساعات:

- يقول أصحاب الأعمال إنهم أكثر إنتاجية قبل الساعة التاسعة صباحاً وبعد الساعة الخامسة مساءً.

- يكون ما يزيد على نصف التنفيذيين والمديرين (61%) أكثر إنتاجية بين الساعة السابعة صباحاً والتاسعة صباحاً.

- تكون نسبة ثمانية عشر بالمائة أكثر إنتاجية قبل الساعة السابعة صباحاً.
- يكون الترتيب الثاني لأكثر الأوقات إنتاجية بعد الساعة الخامسة مساءً، بوجود 33% أكثر إنتاجية بين الساعة الخامسة مساءً والساعة الثامنة مساءً، و12% أكثر إنتاجية بعد الساعة الثامنة مساءً.

إن الفترتين اللتين ينوه إليهما عادةً ويكون فيهما الإنتاج في أوجه تسبقان وتعقبان ساعات العمل التقليدية، مع وجود جميع الخيارات الأفضل للعمل خارج ساعات العمل التقليدية. ومع بدء يوم العمل الرسمي في تمام الساعة التاسعة صباحاً، فإن الإنتاجية تبدأ بالتدني:

- 35% منتجون بين الساعة 9 صباحاً و11 صباحاً، قبل أن تبدأ الإنتاجية الشخصية بالتدني.
- يقول 9% فقط إنهم يشعرون بأنهم منتجون بمعنى اكتمال العمل بين الساعة 11 صباحاً و 2:00ظهراً، و 11%فقط منتجون بين الساعة 2:00 ظهراً و5:00 مساءً.

هذا يعني أن أفضل وقت للعب الغولف خلال أسبوع العمل، من وجهة نظر إنتاجية العمل، يبدأ من الساعة 11:00 صباحاً، ويكون ثاني أفضل وقت لتناول الشاي في تمام الساعة 2:00 ظهراً، طالما أنك تستطيع العودة إلى المكتب عند الساعة 5:00 مساءً عندما تبدأ الإنتاجية الشخصية بالارتفاع مجدداً.

تتدنى إنتاجية منتصف النهار بسبب مقاطعات المرؤوسين والنظراء والمديرين و حلّ «مشاكل يوم العمل». والنتيجة قضاء الكثير من وقت العمل خلال اليوم في ردّ الفعل وليس الفعل. وبذلك تقود الأحداث المنحى الذي يتخذه الفرد، وتؤدي إلى وضع المهام اليومية التي ينوي الفرد إكمالها على قائمة الانتظار حتى وقت لاحق خلال اليوم أو حتى أنها تؤجّل إلى اليوم التالي عندما يأتي الناس إلى العمل في وقت مبكّر ليكونوا منتجين قبل بدء زحمة العمل في اليوم التالي.

يقضي الأشخاص الذين يعملون في مجال العمل التجاري الكثير من وقتهم في ردّ الفعل بحيث لا يبقى لهم إلاّ القليل من الوقت للتفكير. وهنا يبرز دور لعبة الغولف. وبما أن الوقت بين 11:00 صباحاً وحتى 2:00 ظهراً هو أقل الأوقات إنتاجية بالنسبة للكثيرين، فلماذا لا تقضيه في ملعب الغولف، فكر في هذا؟

قد يكون هذا جيداً بالنسبة للاقتصاد، فربما يزيد من رأس المال، وهو 871.37، الذي ينفقه كل لاعب غولف. وسيكون لزاماً على موظفي المكتب الذين لم يستطيعوا العودة إليك لإيجاد حلّ لأزماتهم اللحظية أن يصبحوا أكثر إبداعاً في حلّ قضاياهم بأنفسهم الأمر الذي من شأنه أن يزيد من الإبداعية لدى الموظفين بالإضافة إلى الإنتاجية.

إن الحصول على استراحة خلال يوم العمل أو أسبوع العمل هو أمر في غاية الأهمية بكل ما في الكلمة من معنى وصولاً إلى أدنى درجات الموظفين في المنظمة. فهذه الاستراحة تخلق إطاراً أفضل

للتفكير لاتخاذ قرارات أفضل وتفسح المجال أمام التنفيذيين والمديرين للتركيز بشكل أفضل على النتائج المهمة التي تعتبر مفتاحاً للإدارة الحازمة.

معنويات الموظف

إن أحد نتائج العمل لفترة طويلة جداً هو التراجع في مزاج القوة العاملة. وقد تركت الأوضاع الاقتصادية على مرّ السنوات القليلة الماضية أثرها على القوة العاملة أيضاً، حيث اعترف التنفيذيون والمديرون على حدّ سواء بانخفاض ملحوظ في معنويات الموظف في منظماتهم عبر تلك الفترة من الزمن. وقام ثلاثة أرباع كبار التنفيذيين والمديرين بتصنيف مجمل معنويات الموظفين في منظماتهم على أنها إمّا مرتفعة إلى أقصى حدّ أو أنها مرتفعة نوعاً ما مقابل ما قالوه قبل سنتين من الزمن، أمّا اليوم فيقول نصف هؤلاء الذين أجابوا فقط بأن معنويات الموظفين في منظماتهم مرتفعة.

هناك عدد من المؤشرات التي تلعب دوراً في تراجع المعنويات، والكثير منها يرتبط بالأوضاع الاقتصادية. يقول أحد المديرين في شركة كبيرة: «الوقت وعبء العمل المتزايد والأوضاع الاقتصادية تُحدث ضعفاً في ثقة ومعنويات الموظف. فالناس قلقون جداً من خسارة أعمالهم وأمن عائلاتهم». إن الناس يواجهون اليوم عدم الشعور بالأمان في أعمالهم، وتخفيض أعداد الموظفين، والحدّ من الأجور. إنه لأمر عسير جداً بالنسبة للعمال أن يبقوا محفّزين مع وجود نقاشات حول تسريح معلّق أو محتمل من العمل والتي تدور في جميع أنحاء المكتب.

مسح: معنويات الموظف

المعنويات العامة للموظفين في منظمتي هي اليوم كالتالي:

مرتفعة إلى أقصى حدّ	10%
مرتفعة نوعاً ما	43%
منخفضة نوعاً ما	39%
منخفضة إلى أقصى حدّ	8%

المعنويات العامة للموظفين في منظمتي قبل سنتين كانت كالتالي:

مرتفعة إلى أقصى حدّ	19%
مرتفعة نوعاً ما	56%
منخفضة نوعاً ما	20%
منخفضة إلى أقصى حدّ	5%

تقع مشاكل المعنويات في بعض الأحيان على مستوى القيادة في بعض الأعمال التجارية. ومع وجود نسبة مرتفعة لإعادة تنظيم كبار التنفيذيين في هذه الأيام، تنتهي الأمور إلى قلق متزايد ومعنويات أقل. وعلاوةً على ذلك، يقع القادة الذين لا ينصرفون من العمل تحت وطأة العمل المتزايد ليقوموا بتحسين النتائج في الأوقات العصيبة. يقول أحد المدراء في شركة متوسطة الحجم: «إن المعنويات تتراجع لأن قيادة المنظمة تعمل مرة أخرى على تضخيم النفقات لتحسين الأمور

الهامشية. ولسوء الحظ، تفتقر هذه القيادة إلى الرؤية والذكاء على حدّ سواء لتنمية العمل التجاري. وبذلك تقتطع دائماً وأبداً من الأجور والفوائد. هم يعملون على تخفيض فوائد ورواتب الموظفين الذين يعملون من عشرة ساعات إلى اثنتي عشر ساعة في اليوم ولا يهتمون إلاّ بأشغالهم وبالشركة، في حين تستمر فوائدهم وأجورهم بالازدياد وفقاً لمستويات بغيضة».

هناك قلق إضافي أدى إلى ظهوره الافتقار المتزايد للإخلاص، مع الشعور بأنه إذا حدث انكماش في النشاط التجاري فلن يبقى أحدٌ في الشركة بمنأى عن الخطر. ونتيجةً لهذا القلق، نجد أن هناك عدداً كبيراً من الأشخاص الذين يعملون بدون كلل أو ملل ليدّخروا الأموال بقدر ما يستطيعون.

آراء من الخطوط الأمامية:

معنويات الموظف

«تمرّ منظمتي بسنةٍ مالية ممتازة الأمر الذي يجعل أغلب الموظفين في أحسن الأحوال. لكن من جهة أخرى، وبسبب وجود القليل من الإخلاص في كلا الاتجاهين، نجد أن هناك فكرة واحدة محفورة في أذهان الجميع فإذا ساءت الأمور، لن يكون هناك أي أحد في منأى عن الخطر».

«إن التهديدات الحالية بالتسريح من العمل تجعل معنويات الموظف متدنية».

«لقد عملنا بجدّ على مشاريع التحسين قبل سنوات قليلة مضت الأمر الذي أصابنا ببعض الكسل والجمود للمضي قُدماً. وقد أدى الفتور المؤقت الذي حلّ بالنشاط الاقتصادي إلى موت المعنويات لدى الجميع. الآن لا يوجد عدد كافٍ من العمال ليعملوا في المشاريع الجديدة لأن الجميع منهك بأكثر من عمل، وهم يغيّرون الهدف باتجاه الحفاظ على الوضع الراهن».

«أنا أعمل لصالح مؤسسة حكومية. وقد تمّ تخفيض الميزانيات إلى حدّ كبير، حتى أن زيادات المدفوعات لم يتمّ ذكرها، كما أن عقود الخدمة المصنّفة متخلفة كثيراً عن الركب ومؤجلة إلى أجلٍ غير مسمى من قبل المشرّعين. ومن الصعب معرفة السبب وراء عدم شعور الموظفين بأي نوع من التفاؤل. فالأشخاص المسؤولين عن الحفاظ على سير العمليات بحاجة لأن يركّزوا على مكافآت غير نقدية للعمل سويةً وخدمة احتياجات أصحاب العمل لدينا».

«لقد خلق التحوّل الاقتصادي (السلبي) إدارة غير منتجة. وخلق الاحتيال الاقتصادي صلاحيات عالية وأدى إلى تخفيض الإبداعية. وتمّ طرد الإدارة الخلاّقة خارج منظمتنا بغية فسح المجال أمام ممارسة النفوذ والروتين الحكومي».

«قصة شركتين: في جميع حالات «اندماج الشركات المتساوية»، يبدو دائماً أن أحد الأطراف يتفوق على الآخر، ويكون أكثر كفاءة. لقد أنهينا للتو مثل هذا الاندماج وكان هناك اثنان من كبار المديرين

التنفيذيين، أحدهما غادر، والآخر فاز بالمنصب. إن عملية إعادة التنظيم التي تلي عملية الدمج ستفيد الشركة العاملة من جهود كبير المديرين التنفيذيين المتبقي في الشركة. وأغلب الأعمال والترقيات تحدث في تلك المنطقة التجارية، أمّا الشركة الأخرى فقد تم تجريدها من إدارتها وفوائدها. كيف تكون معنويات الموظف؟».

«بعد التأقلم مع تخفيض الفوائد، والأجور المجمّدة، وتخفيض عدد الموظفين، سيكون من الصعب جداً على أية شركة أن تحافظ أو تعزّز أي نموذج من نماذج رفع المعنويات. ولتأكيد هذا، فإنني واثق من أن بعض الشركات قد وجدت طريقاً للقيام بهذا في جميع جوانب العمل. ولسوء الحظ شركتي ليست واحدة منهم. ومع وجود كل هذه الشكوك في قطاع الاتصالات، أنا واثق بأن الكثير من الناس يعملون هنا لأنه لا توجد أمامهم إلاّ القليل من الفرص الأخرى. ويبدو مع مطلع كل أسبوع أن هناك شخص ينتابه الشعور بأنه من الأفضل أن يكون عاطلاً عن العمل بدلاً من الاستمرار في الصراع».

«كان لوجود قيادة تنفيذية جديدة والتركيز على الاتصالات أثر كبير على معنويات الموظفين في هذه المنظمة».

«لقد أدى الضغط الاقتصادي وأوضاع السوق/الحياة إلى جعلنا جميعاً أكثر تردداً بقليل».

يقول أحد المديرين في شركة كبيرة: «مع التركيز على الأداء المالي المفروض إنجازه على طول أيام الشهر، نجد أن أغلب فرق المبيعات لا ترغب بأخذ عطلة أو بتخفيض ساعات العمل خوفاً من فقدان بعض العمولة».

هناك جوانب سلبية كبيرة لتدني المعنويات في العمل. فالموظفون التعساء لا يتمتعون بنفس سوية الإنتاجية، ولا يوجد لديهم الحافز ليكونوا مبدعين وبالتالي دفع المنظمة قدماً إلى الأمام. وهنا يبرز أيضاً خطر محتمل على العمل بحدّ ذاته.

يقول ماكدونيل ولش (MacDonnell Ulsch)، المدير الإداري لإدارة يانوس للمخاطر (Janus Risk Management): «هناك رابط قوي بين المعنويات والأمن ومسؤولية الشركة القانونية. فأغلب الخروقات تنشأ داخل المنظمة، وقد يكون هذا الخرق هو العمل المباشر لموظف مستاء، وقد يقوم أحد الموظفين المستائين بمساعدة أحدٍ ما خارج المنظمة بانتهاك سلامة الشركة».

تتطلّب الإدارة الحازمة أن يقوم كبار التنفيذيين باتخاذ خطوات لضمان أن معنويات الموظفين المنخفضة لا تضرّ بعملهم، الأمر الذي يؤدي إلى إنقاص القيمة بالنسبة لحاملي الأسهم المالية. إن الخطوة الأولى بالنسبة لأية منظمة هي تحديد المستوى الحالي لمعنويات الموظفين. فعلى سبيل المثال، لدى كبار التنفيذيين فهماً لمعنويات الموظفين في منظماتهم بنسبة أعلى مما يتمتع به المديرون الذين هم أقرب إلى الموظفين. يقول أحد كبار التنفيذيين في شركة صغيرة: «إذا كان هناك تقهقر في المعنويات، فإن الإدارة التنفيذية هي آخر مَن يعلم».

إن كبار التنفيذيين بحاجة لمزيد من الإصغاء لموظفيهم بكل صراحة، وبحاجة إلى تقييم العمليات كي يستمروا في تحديد مستويات المعنويات، وهذا يمكن أن يمثل نوعاً من التحدي، وهم بحاجة أيضاً لمزيد من التواصل، أو لتواصل أفضل على الأقل، كما هو مبيّن بالتفصيل في الفصل الأول.

ينبغي على المديرين والموظفين، على المستوى الشخصي، الحفاظ على توازنهم لتحسين معنوياتهم الخاصة، والبحث في بعض الأحيان خارج العمل عن ذلك الرضا الشخصي. يقول أحد كبار التنفيذيين في إحدى المنظمات الكبرى: «إن معنوياتي في العمل ليست مرتفعة جداً، لكنني أقوم برفع معنوياتي عن طريق القيام بأمور أخرى مثل الكتابة والتدريس، الأمر الذي يجعل حياتي أكثر متعة بقليل». إن المعنويات الأعلى للموظف تعني تحولاً أقلّ، وتدريباً أقل، واعتياداً أكبر على الشركة ومنتجاتها وزبائنها. وعلاوة على ذلك، عندما يجني الاقتصاد والعمل التجاري ثماره، من المحتمل أكثر أن يبقى هؤلاء الموظفين في الأماكن التي يشعرون فيها بالسعادة.

موت الطموح

يجب أن تضع نصب عينيك سياقاً آخر بالنسبة للإدارة الحازمة وهو أن الطموح الشخصي المطلق في أواخر التسعينيات قد تدنى بصورة ملحوظة لأن الأشخاص الذين يعملون في مجال العمل التجاري قد أعادوا تقييم ما هو مهم بالنسبة لهم. وعلى خلفية أحداث 11 أيلول2001، وبعد بضع سنوات من القوى الاقتصادية التي أثرت بشكل قاسٍ في الأعمال التجارية، وبسبب الضغوط العائلية، يقوم التنفيذيون والمديرون بإعادة تحديد معايير طريقتهم في العمل.

مسح: الطموح

عندما يتعلق الأمر بالطموح في حياتك المهنية (العمل)، ما هو مقدار الطموح الذي تشعر به اليوم؟

مرتفع إلى أقصى حدّ	40%
مرتفع نوعاً ما	51%
ليس كثيراً	9%
لا أشعر بأي طموح	0%

عندما يتعلق الأمر بالطموح في حياتك المهنية (العمل)، ما هو مقدار الطموح الذي شعرت به منذ سنتين خلتا؟

مرتفع إلى أقصى حدّ	69%
مرتفع نوعاً ما	28%
ليس كثيراً	2%
لا أشعر بأي طموح	0%

منذ بضع سنوات، اعتبر 69% من التنفيذيين والمديرين أنفسهم طموحين إلى أقصى حدّ في حياتهم المهنية، أمّا اليوم فلا يوجد إلاّ 40% ممن يعتبرون أنفسهم طموحين إلى أقصى حدّ. إن هذه نقلة نوعية في الموقف قد يكون لها عظيم الأثر على العمل التجاري، في الوقت الذي يبدأ فيه الناس بموازنة حياتهم بشمولية أكبر، جالبين معهم وجهة نظر مختلفة إلى مكان العمل.

وعلى الرغم من أن الأسباب تتفاوت، يقول كثيرون بأنهم يقومون بإعادة تحديد أوقاتهم وطاقاتهم بشأن ما يهمهم الآن. يقول أحد المديرين: «منذ بضع سنوات، كانت ديناميكيتي في العمل مرتفعة جداً.

فأنا لست متأكداً فيما إذا كان إجهاد العمل أو الالتزامات العائلية أو قناعتي بمنصبي الحالي، أو قربي من أعلى المناصب في السلم الوظيفي قد أعاقت مستوى الطموح لدي، لكن بكل تأكيد الوضع يختلف عمّا كان عليه في السابق».

يقول أحد المديرين: «لقد تمّ تهميشي خلال السنتين الماضيتين لدرجة فقدت فيها أي طموح بالنسبة لعملي الحالي». ويقول أحد كبار المديرين التنفيذيين لشركة صغيرة وعمره خمسةً وستون عاماً: «إن فتور النشاط الاقتصادي يجعلني أشعر وكأنني ملاكم يعرف بأنه سيخسر في الجولة الثانية عشرة». ويقول مدير آخر: «إن تدني الطموح هو أقل ما يكون نتيجة حكمة العمر وتدني التوقعات مما هو نتيجةٌ لتعب المعركة سواء ضمن الشركة أو في مواجهة القوى الخارجية».

هناك موضوع متناغم آخر وهو سياسات الشركة الداخلية. يقول أحد المديرين في شركة كبيرة: «لقد أصابتني خيبة أمل بالنسبة للدور الذي أقوم به في شركة أمريكا، حيث لا يوجد إلاّ الكثير من السياسات والقليل من المكافآت مقابل القيمة المقدّمة». ويقول مدير آخر: «إن طموحي محدود الآن بسبب المستوى المتزايد من الإجهاد والفوضى والشكّ في مكان العمل». يعكس أحد المديرين مشاعره قائلاً: «إن وجود طفل يحظى بجزء كبير من الاهتمام بطموحي، قد فتح أعيني على ما هو مهم بحق في حياتي. إن أولئك الذين هم أعلى مني منصباً يعملون لمدة 24/7، والسياسات قاسية جداً، وأنا لا أجد اللعبة جذابة بعد الآن. فأنا أحظى بمزيد من الراحة أثناء تناول البيض البريشت ولحم الخنزير (Green Eggs and Ham).

السخرية هي أن تناقصاً دراماتيكياً في طموح العمل يمكنه في الحقيقة تحسين العمل التجاري. فالتنفيذيون والمديرون الذين يحققون توازناً أفضل بين عملهم وحياتهم الأسرية سيجلبون إلى عملهم وجهات نظر أكثر ازدهاراً وأوسع، ومن الممكن أيضاً لرأي متوازن بصورة شخصية أن يتنقل شيئاً فشيئاً من الأعلى إلى الأسفل وصولاً إلى قوى العاملين الفكرة التي مفادها أن وجود حياة أكثر توازناً هو أمرٌ مقبول.

يمكن أن تزداد الكفاءة عندما يقوم المديرون بمزيدٍ من الدفع باتجاه إنجاز المشاريع بحيث يمكنهم العودة إلى منازلهم في وقت أبكر. يقول أحد المديرين: «في الوقت الذي يكبر فيه أبنائي، أشعر بمزيد من الرغبة لوضع أولوية بالنسبة لمشاريعي في العمل بغية قضاء بعض الوقت معهم».

إن إعادة ترتيب الأولويات في العمل وفي الحياة الأسرية، المقترنة بموت طموح العمل المطلق في الماضي، ستفسح المجال أمام ولادة نوع جديد من الطموح. وسيكون هناك قادة جدد يتصفون بالتوازن ويتمتعون بوجهة نظر أكثر موضوعية، على عكس الطموح الشديد والأناني الذي كان سائداً في أواخر التسعينات.

حماية الموهبة

تتطلب الإدارة الحازمة، بالإضافة إلى معالجة تدني المعنويات وتراجع الطموح، تقييماً مستمراً لإمكانية وكيفية تقديم المكافآت لأفضل الموظفين والمديرين والتنفيذيين. لقد تغير عالم العمل ولا توجد

إشارات تدلّ أبداً على أنه سيعود لإتباع الطريقة التي كانت سابقاً، لنقل، منذ عقدٍ من الزمن. فالمنظمات تتجه باتجاه التعامل مع مجموعة قضايا الإدارة الجديدة خلال الأشهر والسنوات القادمة.

إذا لم تقم الأعمال التجارية باتخاذ خطوة إيجابية، يمكن لمسألتين رئيسيتين أن تتسببا باستنزاف المواهب. المسألة الأولى هي أن قادة الأعمال التجارية متفائلون بمستقبل أعمالهم، مع وجود الكثير ممن يخططون لزيادة عدد الموظفين في المستقبل. المسألة الثانية هي أن معنويات الموظفين قد تدنّت بشكل ملحوظ مقارنة بالمستويات الماضية، حيث يشعر العديد من المديرين بأنهم يتعرضون لإجهاد في العمل وعدم تقدير لذلك الجهد الأمر الذي يغيّر من التفاني في العمل من جهة الموظفين ومن جهة أصحاب العمل، كما تم وصفه سابقاً.

لكن هناك عامل آخر يؤثر في معنويات الموظف وهو عبء العمل المحض الذي كان يجب على الكثيرين أن يأخذوه على عاتقهم خلال فترة شد أحزمة الشركة في السنوات القليلة الماضية. فمع اختفاء فترة العمل لأربعين ساعة خلال الأسبوع وتقلّص الوقت الخاص، يجد المديرون أنفسهم وهم يعملون في المنزل وفي الليالي وفي عطل نهاية الأسبوع.

إن قضية العمل بعيداً عن المكتب هي أمر مختلف عن قضية القيام بالمزيد من العمل. تقول غالبية الأشخاص الذين يعملون في مجال العمل التجاري إن العمل بعيداً عن المكتب قد جعل حياتهم أفضل، لكن

هذا لم يعالج مسألة أعباء العمل. إن المسألة هي مسألة عبء العمل الإضافي الذي يزعج الكثيرين. وفي الوقت الذي قامت فيه الكثير من الشركات إمّا بتقليص عدد موظفيها أو حافظت على أعداد القوى العاملة لديها، نجد أن حجم العمل قد تزايد. وقد تم استدعاء العديد من الموظفين النخبة ممن يتمتعون بالموهبة في المنظمة ليأخذوا على عاتقهم القيام بهذا العبء الإضافي من العمل.

لقد لعب الاقتصاد دوراً ملحوظاً في قيادة هذا الأمر، في الوقت الذي تنافست فيه الشركات مع بعضها بسبب قلّة الأعمال التجارية. وقد أصبح كل نوع من أنواع المبيعات أكثر صعوبة، وأصبح من الأصعب الحصول على كل دولار بالنسبة للفئة الأدنى من العمال. وعلى الرغم من أن المديرين قد يفهمون فكرياً ويقدّرون هذه القوة الخارجية على أنها السبب، فإن هذا لا يغيّر من حجم العمل الذي يجب عليهم القيام به.

عندما يعود العمل التجاري إلى طبيعته، يمكن أن يتغيّر أسلوب هؤلاء الأفراد في العمل. وخلال الأوقات العصيبة، يمكن أن يؤثر الخوف من خسارة العمل على السلوكيات والتصرفات اليومية. وفي الوقت الذي يتحسن فيه العمل التجاري والاقتصاد، يمكن أن تؤثر الفرص والتوقعات المفعمة بالحياة والقوة بتلك السلوكيات والتصرفات. وتتطلب الإدارة الحازمة أن يقوم رؤساء الأقسام والمنظمات باتخاذ خطوات الآن لحماية المواهب الموجودة لديهم. ينبغي على القيادة أن تنقل بوضوح وبسرعة إلى أولئك الذين هم دونها ليس

فقط خطة اللعبة من أجل مستقبل العمل التجاري، وإنما أيضاً خطة مستقبل الناس الذين يقومون بتولي ذلك العمل التجاري معاً خلال الأوقات الصعبة.

تقدير قيام شخص ما بعملٍ جيد

تتطلب ممارسة الإدارة الحازمة دون الظهور بصورة قاسية جداً أن تقوم بتقدير الموظفين من حولك مقابل قيامهم بعمل جيد. لكن عندما يتعلّق الأمر بتقدير الموظفين بشكل جيد من قبل رؤسائهم بسبب تفهمهم وتقديرهم لعملهم، نجد أن الرؤساء لا يحصلون إلاّ على القليل من التقدير. وإذا ما كنت تعمل في شركة كبيرة، من المحتمل أن تصاب بخيبة أمل كبيرة عندما تصل الأمور إلى تقدير جهودك. وفي الشركات التي يزيد عدد موظفيها على عشرة آلاف موظف، نجد عملياً أنه ما من أحد يقول بأنه يحظى بتقدير جيد إلى أقصى حدّ، أمّا أولئك المعترف بهم على الأغلب فيكونون في الشركات التي تضم عدداً من الموظفين أقل بقليل من خمسمائة موظف. وهناك أيضاً بعض الاختلافات بين ما يفضله كبار التنفيذيين والمديرين:

- يريد أقلّ من ثلث كبار التنفيذيين أن يتمّ تقديرهم عن طريق زيادة في المسؤولية.
- يريد نصف المديرين على الأغلب المزيد من المسؤوليات.
- يريد المديرون الحصول على ترقية، بالإضافة إلى فرص حضور الأحداث الخارجية والحصول على التقدير ضمن أحداث الشركة أكثر من التنفيذيين بصورة ملحوظة.

في بعض الأحيان، يمكن للكلمات الموجهة من الأعلى أن تقدّم إحساساً حقيقياً للموظف بأنه قد تمّ تقدير عمله. يقول أحد المديرين في شركة متوسطة الحجم: «كنت دائماً أقدّر تصرّف رئيسي في العمل عندما يقوم بإرسال مذكرة للتنفيذيين الآخرين يذكر فيها نجاحي في العمل». ويقول أحد المديرين في شركة كبيرة:

مسح: الطموح

عندما يتعلق الأمر برؤسائك الذين يقدّرون (يتفهمون ويقدّرون) عملك، ما هو مقدار التقدير الذي تحصل عليه:

جيد إلى أقصى حدّ	14%
جيد نوعاً ما	51%
ليس جيداً جداً	27%
ليس جيداً أبداً	8%

عندما يتعلق الأمر برؤسائك الذين يقدّرون (يتفهمون ويقدّرون) عملك، ما هو مقدار التقدير الذي تحصل عليه:

	كبار التنفيذيين	المديرون
جيد إلى أقصى حدّ	16%	12%
جيد نوعاً ما	45%	54%
ليس جيداً جداً	30%	25%
ليس جيداً أبداً	7%	8%

عندما يتعلق الأمر بتقدير عملك، ما هي طريقة تقدير العمل التي تفضّلها؟

كبار التنفيذيين

علاوة	70%
زيادة التعويضات	64%
شكر خاص	52%
ترقية	30%
تلقي رسالة إلكترونية من رئيسي في العمل	18%
مذكرة شخصية من رئيسي في العمل	18%
التقدير ضمن أحداث الشركة	16%
الحصول على استراحة	15%
اتصال هاتفي من رئيسي في العمل	12%
تضميني في حضور المزيد من الاجتماعات	11%
الحصول على فرصة حضور الحدث/الأحداث الخارجية	11%
الحصول على فرصة تمثيل الشركة داخلياً	8%
الحصول على ميدالية أو شهادة أو مكافأة، الخ	1%

المديرون

زيادة التعويضات	74%
علاوة	71%
زيادة المسؤوليات	48%
شكر خاص	48%
ترقية	38%
الحصول على فرصة حضور الحدث/الأحداث الخارجية	31%
تلقي رسالة إلكترونية من رئيسي في العمل	30%
التقدير ضمن أحداث الشركة	30%
مذكرة شخصية من رئيسي في العمل	27%
تضميني في حضور المزيد من الاجتماعات	25%
الحصول على استراحة	18%
اتصال هاتفي من رئيسي في العمل	16%
الحصول على فرصة تمثيل الشركة داخلياً	15%
الحصول على ميدالية أو شهادة أو مكافأة، الخ	12%

عندما يتعلق الأمر برؤسائك الذين يقدّرون (يتفهمون ويقدّرون) عملك، ما هو مقدار التقدير الذي تحصل عليه:

	شركة صغيرة (499-1)	شركة متوسطة (9.999-500)	شركة كبيرة (+10.000)
جيد إلى أقصى حدّ	25%	13%	0%
جيد نوعاً ما	42%	44%	67%
ليس جيداً جداً	23%	33%	26%
ليس جيداً أبداً	8%	8%	7%

«إن مجرّد المعرفة بأنك على المسار الصحيح بسبب تلقيك رداً إيجابياً تعتبر دائماً مكافأة كافية. وسيكون الحصول على مكافآت أخرى أمراً جيداً، لكن لمساهمتك وقيمتك بالنسبة للشركة تأثير أفضل على المدى البعيد».

آراء من الخطوط الأمامية:

تقدير العمل

«تتوقع الإدارة الرئيسية في شركتي أن يقوم جميع المديرين بتقدير موظفيهم مقابل الجهود التي يبذلونها. وقد تمّ وضع نظام موضع التنفيذ في شركتي لجعل عملية التقدير أسهل بالنسبة للمديرين الأمر الذي يسمح لهم باختيار هدايا من خلال نظام يستند إلى شبكة الإنترنت. وقام مديري بلفت انتباهي مرات عديدة ليتأكد من أنني أقرّ بتقاريري المباشرة وغير المباشرة بخصوص الأداء بالطاقة القصوى».

«إن مديري ممتاز فيما يتعلق بتقدير الأفراد وفرق العمل مقابل المساهمات التي يقدمونها بانتظام، لكن هناك فرصة صغيرة جداً، إن وُجدت، للتعويض مالياً بالنسبة لمن يبذل طاقته القصوى في العمل».

«في بعض الأحيان لا يكون التقدير الشخصي فقط أمراً جيداً لأن تقدير فريق العمل يتمتع بتأثير متعدد الجوانب في قادة فرق العمل».

«المسألة ليست مسألة مكافأة (الحصول على المال أو على استراحة أو الاهتمام)، وإنما مسألة المصلحة الحقيقية لما تقوم به شركتي (كجزء من مجموعة أكبر من الشركات) ولما يفعله زملائي إزاء أي نوع من النتائج».

«يجب تقديم التقدير العام والشكر الشخصي إلى فريق العمل الذي أنا مسؤول عنه ـ لأن أعضاء فريق العمل هم مَن ساعد في تحقيق النجاح».

وليس بالضرورة أن تكون تلك الكلمات موجهة مباشرة إلى المدير، وفقاً لما أشار إليه أحد كبار التنفيذيين في شركة صغيرة قائلاً: «من المحتمل أن تكون أكثر الأساليب تقديراً والتي تستحق الذكر هي الكلمات اللطيفة بصدق. إن الأمر الذي كان له كبير الأثر في سنواتي السبع والأربعين هو ما قام به كبير المديرين التنفيذيين الذي أرسل رسالة لبناتي المراهقات يشرح فيها أهمية وسام المثابرة الذي حصلت عليه».

لا يريد الناس الذي يعملون في العمل التجاري إلاّ أن يكونوا موضع احترام وتقدير. فإذا كنت غير قادر على زيادة التعويضات أو توزيع علاوات، فمن الضروري أن تغيّر من طريقتك في التعامل لتمتدح أحد مديريك أو موظفيك ممن كانوا يقومون بعمل جيد.

أبرز عشر طرق يريدها الناس لكي يتمّ تقديرهم مقابل أعمالهم (بالترتيب)

1- علاوة
2- زيادة التعويضات
3- شكر خاص
4- زيادة المسؤوليات
5- ترقية
6- تلقي رسالة إلكترونية من رئيسي في العمل
7- التقدير ضمن أحداث الشركة
8- الحصول على مذكرة شخصية من رئيسي في العمل
9- الحصول على فرصة حضور حدث خارجي
10- تضميني في حضور المزيد من الاجتماعات

مصادر للقيام بعملك بصورة أفضل

هناك طريقة أخرى لرفع المعنويات وحماية المواهب من خلال تقديم بعض الطرق للناس ليقوموا بأعمالهم بصورة أفضل. فالإدارة

الحـازمـة تعني مـعـالجـة هذا الجـانب النوعي للتنفـيـذيين والمديرين والموظفين عن طريق تقديم أدوات لمساعدة الأفـراد في تحسين الأمـور العملية التي يقومون بها، بالإضافة إلى الأمور التي تلهمهم وتحفزهم. تتمثل المصادر، التي تمكّن الأشخاص الذين يعملون في مجال العمل التجاري من الحصول على أكثر الأفكار العملية المفيدة والإرشادات والتكتيكات للقيام بأعمالهم بصورة أفضل، بحضور المؤتمرات وحلقات البحث، أمّا أكثر الموارد الأخرى أهميةً فهي قضاء المزيد من الوقت فيما يتعلق بالتشبيك والعلاقات بين الأشخاص. إن هذه المصادر هي المكان الذي يحصل منه أغلب التنفيذيون والمديرون في مجال العمل التجاري هذه الأيام على أفضل الإرشادات والأفكار التي تساعدهم على القيام بأعمالهم بصورة أفضل.

- إن أفضل المصادر الأخرى بالنسبة للأفكار العملية المفيدة المقتبسة هي، بالترتيب، التشبيك والعلاقات بين الأشخاص، والخبرة الشخصية، والكتب، والبحث على الإنترنت، والنظراء في العمل، والصحف الإخبارية والمجلات الدورية، وخبراء الصناعة، والمعلمين الخاصين، ومجلات التجارة الصناعية.

- إن المصادر التي يتلقى منها قلّة من التنفيذيين والمديرين أفضل الأفكار المفيدة كما يقولون هي، بالترتيب، التلفاز والراديو، والعائلة، والأصدقاء، والاجتماعات، ورؤسائهم، ومرؤوسيهم.

مسح: مصادر العمل التجاري

إن المصادر التي أحصل منها على أغلب الأفكار العملية المفيدة والإرشادات والتكتيكات للقيام بعملي بصورة أفضل هي:

المؤتمرات/حلقات البحث والتشبيك و	74%
العلاقات بين الأشخاص	60%
الخبرة الشخصية	59%
الكتب	57%
البحث على الإنترنت	50%
النظراء	48%
الصحف والمجلات، الخ	42%
خبراء الصناعة	40%
المعلمون الخاصون	36%
مجلات التجارة الصناعية	35%
المرؤوسون	31%
رئيسي في العمل	28%
الاجتماعات	24%
الأصدقاء	24%
العائلة	13%
التلفاز/الراديو	7%

وعندما يتعلق الأمر بالحصول على الإلهام والتحفيز لمساعدتهم من أجل القيام بأعمالهم بصورة أفضل، يقوم التنفيذيون والمديرون أيضاً بوضع المؤتمرات وحلقات البحث في المرتبة الأولى. أمّا المصادر الأخرى للإلهام والتحفيز فهي، بالترتيب، الكتب والتشبيك والعلاقات بين الأشخاص، والعائلة، والخبرة الشخصية، والمعلمين الخاصين، والأصدقاء، والنظراء، ورؤساؤهم في العمل. إن المصادر التي يقتبسها البعض على أنها أفضل المصادر لإلهامهم وتحفيزهم هي، بالترتيب، التلفاز والراديو، والمجلات التجارة والصناعة، والاجتماعات، والبحث على الإنترنت، والصحف والمجلات، والمرؤوسين، وخبراء الصناعة.

وفي الوقت الذي تكون فيه المؤتمرات وحلقات البحث الخيار الأول بالنسبة للأفكار العملية المفيدة وللتحفيز على حدّ سواء، نجد أن عدد المديرين الذين اختاروا ذلك كأفضل مصادر للأفكار العملية المفيدة أو للإلهام والتحفيز قد فاق عدد كبار التنفيذيين. ويزيد أيضاً عدد المديرين عن عدد كبار التنفيذيين الذين يرون قراءة الكتب والبحث على الإنترنت على أنها أفضل مصادر الإرشاد لإنجاز أعمالهم بصورة أفضل.

يشير خيَار المؤتمرات وحلقات البحث وقراءة الكتب إلى أنه على المزيد من التنفيذيين والمديرين، في بيئة العمل التجاري الذي يركّز على المستهلك هذه الأيام، التركيز على الأمور الخارجية. فالمؤتمرات وحلقات البحث تسمح عادةً للحضور بالاختلاط مع نظرائهم في شركات أخرى أو حتى في صناعات أخرى وبسماع معلومات متعلقة

بالسوق من المتحدثين. وتوفّر أيضاً المؤتمرات وحلقات البحث فرصة لزيادة التشبيك ضمن مجموعة الصناعة أو الجمعية أو النظراء. ويمكن لفرص التشبيك هذه أن تكون مفيدة بصورة جماعية وشخصية أيضاً.

يحقق العمل التجاري الفائدة عندما يتمتع التنفيذيون والمديرون فيه بمزيد من التركيز الخارجي والمعلومات العامة المستندة إلى السوق وهذا هو الاتجاه العام. ويقضي الناس داخل الشركات الكثير من الوقت، في كثير من الأحوال، وهم يجتمعون ويتحدثون إلى الناس داخل شركاتهم، وهذا يخلق خطر الانعزال عن السوق.

يجب على التنفيذيين والمديرين، بالإضافة إلى الاستخدام الواضح لقضاء مزيد من الوقت مع الزبائن، قضاء وقت أكبر خارج منطقة عملهم المباشرة داخلياً، وخارج منطقة شركتهم المحددة خارجياً.

يمكن أن يكون التحرّك خارج منطقة مكتبك طريقة صحية لمعرفة ما يدور حولك. يقول أحد المديرين في شركة متوسطة الحجم: «إن أفضل مكان للتنوير والتحفيز الحقيقيان هو التجول في المؤسسة التجارية». ويتعلّم أحد كبار التنفيذيين في شركة صغيرة من موظفين عملوا في المكتب التنفيذي ومن الزبائن: «أنا أحصل على أفضل الأفكار والتحفيز للقيام بعملي بصورة أفضل من زبائني، داخلياً وخارجياً على حدّ سواء».

تتضمن الفوائد الشخصية لحضور أحداث خارجية كالمؤتمرات المزيد من الوقت للتفكير بوضوح. يقول أحد كبار التنفيذيين في شركة صغيرة: «في بعض الأحيان أنت بحاجة لبعض من الوقت الهادئ لكي تُريح ذهنك بحيث يمكن للأفكار الخلّاقة الانبثاق والتطور. إن فسح المجال أمام ذهنك لكي يستريح لبعض الوقت يؤدي إلى تمكين هذه الأداة الأكثر قوة. فبعد الحصول على وقت من الراحة يمكنه استعراض الخبرة والمعرفة الماضيتين دون التعثّر بالدراما اليومية للعمل التجاري».

وبالرغم من أن بيانات المعلومات المالية وخطط العمل التجاري أساسية بالنسبة لإدارة العمل التجاري، نجد أنه يمكن لعمليات التفاعل مع الناس خارج الشركة تشكيل هذه البيانات والخطط. ويمكن لمعرفة السوق الجارية تزويد الأفراد وشركاتهم بمنهجية أكثر استناداً إلى الواقع للقيام بالعمل التجاري. (علاوة على ذلك، إن الكثير من تلك المؤتمرات الخارجية أكثر متعة من تلك الاجتماعات الداخلية المكررة مع نفس الأشخاص!). إن الإدارة الحازمة تتطلب وجود هذا التركيز الخارجي بحيث تكون النتائج التي نسعى لتحقيقها ضمن الأهداف المرجوة.

أبرز عشرة مصادر بالنسبة للإلهام/التحفيز للقيام بعمل أفضل (بالترتيب)

1- المؤتمرات/حلقات البحث

2- الكتب

3- التشبيك والعلاقات بين الأشخاص

4- العائلة

5- الخبرة الشخصية

6- المعلمون الخاصون

7- الأصدقاء

8- النظراء

9- الرئيس في العمل

10- خبراء الصناعة

قل شكراً فقط

أحد أفضل الطرق لممارسة الإدارة الحازمة دون أن تكون شخصاً قاسياً هي أن توقف ما تقوم به، وأن تنظر هنا وهناك حول مجموعتك أو قسمك أو شركتك، وأن تحدّد شخص ما ممن يحتاجون ويستحقون جزءاً من المؤازرة. ومع سير العمل بشكل سريع وانشغال الجميع إلى حدّ كبير، على كل مستوى من المستويات، لا يكون هناك متسع من الوقت للتفكير بأن تكون شاكراً أو ممتناً لما يجري في العمل، أو أن تستغرق بعض الوقت لكي تقول «شكراً» لشخص آخر في العمل. قد يشعر التنفيذيون والمديرون والموظفون الذين يعملون لعشرة ساعات

وأكثـر يوميـاً مع مـا يقلّ عن سـاعـة واحـدة من الـوقت الحـر، بـأنهم مضغـوطون بقسوة لدرجـة لا يمكنهم فيـها الشعور بـأنهم شاكرين لأي شيء يتعلق بالعمل.

وقـد يشـعـر كثـيـرون بأنهم ممتنين لأن عـملهم مـا يزال مـوجـوداً آخذين بعين الاعتبار ملايين الأشخاص الذين خسروا وظائفهم بسبب تقليص عـدد الموظفين على مـرّ السنوات القليلة الماضـيـة. يمكن أن تكون شـاكراً لأن غـالبيـة الشركات تخطط لزيادة عدد الموظفين خلال السنة القادمة.

ويمكن أن تشكر رؤسـاءك على تلك التـرقـيـة، أو أن تشكرهـم على عدم ترقيتك، بما أنك مضغوط بما فيه الكفاية للتو.

اشكر أحـد الزبائن سـواء أكـان زبوناً في مجـال العمل التـجاري أو كان مستهلكاً، لشـرائه منتجاتك أو خـدمـاتك، فبدون الزبائن لا يوجد عمل تجاري.

اشكر عائلتك لتفهمها أو لتقديرها على الأقل مقدار العمل المضني الذي تقـوم به عنـدمـا لا تكون في المنزل. وعـلاوة على ذلك، اشكر زوجتك أو عـائلتك لعملها بجدّ كـبيـر في المنزل بينمـا تكون أنت في المكتب، وكلا العملين ليسا سهلين بالضرورة.

أشكر أحـد الأشـخـاص لما يقدمـه لك من خـدمـة زبائن جيدة، سـواء على الهـاتف أو شـخصيـاً. إن أولئك الأشـخـاص الذين يقـدمـون خـدمـة الزبـائن يتـعـامـلون مع الكثـيـر مـن الزبائن الـغـضـوبين الذين يمـكن أن يكونـوا غيـر ممتنين أبداً. وغـالبـاً مـا يتـعـرض عـمـال خـدمـة الـزبائن للإساءة في المعاملة.

اشكر أي شخص في شركتك يسمح لك بالعمل في منزلك في بعض الأوقات. اشكر الشخص الذي أرسل لك نسخة من ذلك البريد الإلكتروني (واشكر أيضاً الشخص الذي لم يرسل لك نسخة عن ذلك البريد الإلكتروني عديم النفع).

اشكر الشخص الذي جعل الاجتماع يسير بصورة هادئة، وعلى وجه الخصوص الشخص الذي جعل الاجتماع يبدأ في الوقت المقرر له. اشكر أي شخص مسؤول عن إلغاء ذلك الاجتماع المتكرر وعدم الفائدة الذي يجب عليك حضوره دائماً.

اشكر جميع الأشخاص الذين عملوا لساعات طوال من أجل إعداد وإنجاز ذلك التقرير أو المشروع، بحيث يمكنك أن تكون أكثر فاعلية في حضور اجتماع ما أو حتى الحصول على بعض الوقت لتلبية الحاجة الماسّة للنوم.

اشكر المساعدين والموظفين في السكرتارية، لأن الجميع يعرفون أنهم هم بالفعل مَن يُنجح العمل التجاري.

اشكر الشخص الذي يعاود الاتصال بك مجدداً، واشكر الشخص الذي يردّ بالفعل على هاتفك.

اشكر كبير التنفيذيين الذي يضع بوضوح إستراتيجية واتجاه الشركة. وإذا كنت كبير التنفيذيين، اشكر جميع الأشخاص التابعين لك والذين يقومون بتنفيذ تلك الإستراتيجية.

اشكر الشخص الذي قدم لك مستجدات الأمور حول شيء ما في العمل كنت بحاجة لمعرفتها لكن ما من أحد آخر أطلعك عليها.

اشكر أحد الأشخاص في قسمك التقني لعمله بتفاني لإنجاح الأمور مع وجود ميزانيات محدودة. اشكر أحد الأشخاص في قسمك المالي لحفاظه على السلوك القويم في عملك التجاري ولتأكده من أنك وزملاءك تتلقون أجركم.

إذا كانت أسهمك المالية ترتفع، اشكر مالكي الأسهم لديك. وإذا كانت أسهمك المالية تنخفض، فكن ممتناً لأنه لا يجب عليك أن تبيع فوراً.

اشكر رئيسك في العمل على الاستقلالية والتحديات، واشكر مديريك وموظفيك على ارتقائهم لمستوى التحديات التي تفرضها عليهم.

اشكر التنفيذيين أو المديرين أو الموظفين على قولهم الحقيقة، حتى لو كانت الأخبار سيئة.

هناك أمور أخرى كثيرة يجب أن تكون ممتناً لها في العمل، وعلى هذا النحو وفي سياق العمل اليومي، اخرج عن طريقتك الاعتيادية لتقول شكراً لشخص ما. إذا قام الجميع بهذه الأمور، ستكون هناك بيئة عمل أكثر تقديراً.

شكراً لكم لتخصيص بعض الوقت للقراءة عن الإدارة الحازمة وللتفكير بممارستها.

المحتويات

يقدم تشاك مارتن حلولاً عمليةً للتصدي للتحديات التي تواجهك في مكان العمل بشكل يومي، تاركاً بذلك التنظير التجريدي للأكاديميين. ومن الجدير بالذكر أن منشورات السيد مارتن قد حققت أفضل المبيعات، وهو محرر عمود خاص ومتحدث ذائع الصيت في ميدان الأعمال. يقدم الكاتب وصفاً لمجموعة من المبادئ والممارسات الفاعلة التي يستخدمها المديرون في الشركات ذات الأداء العالي بهدف تحقيق المزيد من الإنجازات والنتائج والنمو، وفي الوقت نفسه الحفاظ على مستويات التوتر في حدودها الدنيا. وبالاستعانة بالتعقيبات الصريحة لمجموعة من قادة رجال الأعمال.

إن كتاب الإدارة الحازمة بقلم تشاك مارتين، وهو الكاتب الذي حقق أفضل مبيعات في مجال الأعمال التجارية، يسلّحك بطريقة جديدة لمعالجة القرارات الصعبة في بيئة الأعمال عالية التوتر التي نشهدها اليوم وتقديم النتائج التي تحتاج إليها شركتك من أجل استدامة النمو.

وبتقديم التعقيبات الصريحة لكبار رجال الأعمال، يوضح مارتن كيف تتبع الكثير من الشركات الكبرى هذه المبادئ لتحقيق المتطلبات المتزايدة بتحقيق المزيد من الإنجازات وتقديم المزيد من النتائج ورفع سوية الإنتاج، في الوقت الذي نتمكن فيه من الحفاظ على مستوى متدنٍ من التوتر ومستوى عالٍ من المعنويات. الأهم من ذلك، هو أن الكاتب يبين لك كيف تطبق تلك المبادئ في منظمتك بشكل مباشر؛ وبذلك تكون قادراً على اكتساب تقنيات ثبت نجاحها.

يُعدّ تشاك مارتن كاتباً حقق أفضل المبيعات، كما يتمتع بشهرة عالمية في وضع الاستراتيجيات في مجال الأعمال. وبصفته رئيساً وكبير المديرين التنفيذيين لمعهد إن إف آي للأبحاث، قام مارتن بتشغيل محرك بحث دولي لتبادل الأفكار من خلال العمل مع شبكة تضم ما يزيد على ألفي شخص من كبار التنفيذيين والمديرين في أكثر من ألف شركة في أكثر من خمسين بلداً، بما في ذلك نصف الأشخاص العاملين في شركة فورتشن ون هاندريد Fortune 100.



ISBN: 0-146-54-9960

6281125012923

ORD:000052-1

موضوع الكتاب: القيادة الإدارية

موقعنا على الإنترنت:
http:/www.obeikanbookshop.com